Der Kooperationserfolg - Probleme seiner Bestimmung und Ermittlung

Ein Beitrag zur Theorie der zwischenbetrieblichen Kooperation

Inaugural-Dissertation

zur Erlangung des Grades eines
DOKTORS DER WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTEN
beim Fachbereich Wirtschaftswissenschaft
der Freien Universität Berlin

Vorgelegt von
Dipl.-Kfm. Christian Herz
aus Breslau

1973

Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41552710_0003

Der Kooperationserfolg - Probleme seiner Bestimmung und Ermittlung

Ein Beitrag zur Theorie der zwischenbetrieblichen Kooperation

Inaugural-Dissertation

zur Erlangung des Grades eines
DOKTORS DER WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTEN
beim Fachbereich Wirtschaftswissenschaft
der Freien Universität Berlin

Vorgelegt von
Dipl.-Kfm. Christian Herz
aus Breslau

UNIV.
LEIDEN
BIBL.

1. Referent: Prof. Dr. Karl Christian Behrens

2. Referent: Prof. Dr. Johannes Bidlingmaier

Tag der mündlichen Prüfung: 14. August 1973

Vorwort

Die vorliegende Arbeit entstand auf Anregung von Herrn Professor Dr. Johannes Bidlingmaier, dem ich für manchen Hinweis dankbar bin. Mein Dank gilt ebenfalls meinem verehrten akademischen Lehrer Herrn Professor Dr. Karl Christian Behrens, der im Rahmen seiner Doktorandenseminare Gelegenheit bot, die Forschungsergebnisse einer kritischen Würdigung unterziehen zu lassen.

Berlin, April 1972 Christian Herz

Inhaltsverzeichnis

Seite

Vorwort 3

Erstes Kapitel

Grundlegung

I Einführung in die Thematik der Untersuchung 9
1. Die einzel- und gesamtwirtschaftliche Bedeutung der zwischenbetrieblichen Kooperation 9
2. Problemstellung und Gang der Untersuchung 13

II. Zum Begriff der zwischenbetrieblichen Kooperation 16
1. Probleme einer einheitlichen Begriffsbildung 16
2. Die Merkmale der zwischenbetrieblichen Kooperation 17
a) Die Zusammenarbeit mehrerer Wirtschaftssubjekte 18
b) Die ökonomische Selbständigkeit der kooperierenden Wirtschaftssubjekte 19
c) Die Vereinbarung der Zusammenarbeit 28
d) Die Koordination der Zielverfolgung 29
3. Die Abgrenzung des Kooperationsbegriffs von anderen Formen wirtschaftlicher Zusammenarbeit 33
a) Kooperation - Konzentration 33
b) Kooperation - Kartell 36

Zweites Kapitel

Probleme der Bestimmung des Kooperationserfolgs 37

I. Ansätze zur Bestimmung des Kooperationserfolgs 38
1. Der Erfolgsbegriff in der betriebswirtschaftlichen Literatur 38
2. Zum Begriff des Kooperationserfolgs 44

II. Die Bestimmungsfaktoren des Kooperationserfolgs 48

Seite

1. Einige Bemerkungen zur Theorie der Unternehmerziele 49
2. Das Zielsystem kooperierender Unternehmungen 55
   a) Die Bestimmungsfaktoren des unternehmerischen Zielsystems 55
      (1) Die Träger der Zielentscheidungen 56
      (2) Das Entscheidungsumfeld 59
      (3) Der Einfluß der Kooperation auf die Bestimmungsfaktoren des unternehmerischen Zielsystems 60
   b) Das Zielsystem der Unternehmung unter dem Einfluß der Kooperation 65
      (1) Die Dimensionen der Zielelemente im kooperationsbedingten Wandel 65
         (a) Der Zielgehalt 66
         (b) Das Zielerfüllungsausmaß 73
         (c) Der zeitliche Zielbezug 82
      (2) Die Bedeutung der Zielbeziehungen für den Kooperationserfolg 85
3. Der Zielerreichungsrahmen 89
   a) Die Beschaffenheit des unternehmerischen Mittelpotentials 90
      (1) Der Einfluß der Kooperation auf den Faktor Arbeit 91
      (2) Der Einfluß der Kooperation auf den Faktor Betriebsmittel 92
      (3) Der Einfluß der Kooperation auf den Faktor Werkstoffe 96
      (4) Der Einfluß der Kooperation auf die dispositiven Faktoren 97
   b) Die Handlungsmöglichkeiten 100

Seite

Drittes Kapitel

Probleme der Ermittlung des Kooperationserfolgs 112

I. Probleme der Analyse kooperativer Zielsysteme 113

II. Probleme der Verrichtungsanalyse 117

III. Probleme der Ermittlungsverfahren 121

Viertes Kapitel

Zusammenfassung und Ausblick 132

Literaturverzeichnis 137

Erstes Kapitel

G r u n d l e g u n g

I. Einführung in die Thematik der Untersuchung

1. Die einzel- und gesamtwirtschaftliche Bedeutung der zwischenbetrieblichen Kooperation

Unternehmer handeln zielstrebig. Die die Zielsetzung und die Mittelwahl bestimmende Unternehmenspolitik wird von den ökonomischen und metaökonomischen Situationsbedingungen beeinflußt, die laufenden Veränderungen unterworfen sind. Einzel- und volkswirtschaftliche[1], technische[2], soziologische[3] und politische[4] Einflüsse bewirken, daß die Möglichkeit zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit mehr und mehr zum beherrschenden Strukturelement der Wirtschaft der BRD wird. Dabei hat neben herkömmlichen Formen des unternehmerischen Zusammenwirkens vor allem die Kooperation in die unternehmenspolitischen Erwägungen, speziell der Klein- und Mittelbetriebe, Eingang gefunden. Aus der Vielzahl der Faktoren, die für die Strukturwandlungen im Wirtschaftsgefüge der Bundesrepublik verantwortlich sind, seien nur die wichtigsten erwähnt und in ihrer Bedeutung für die gegenwärtige Aktualität der Kooperationsidee herausgestellt.[5]

---

1) Vgl.: Rühle v. Lilienstern, H. (Kooperation) 1963, S.23 ff.; Potthoff, E. (Unternehmensorganisation) 1966, S. 45; Sölter, A. (Kooperationspolitik) 1966, S. 224 ff.; Steck, R. (Kooperation) 1967, S. 39 ff.

2) Vgl.: Fürst, R. (Rationalisierung) 1965, S. 215 ff.; Siegwart, H. (Zusammenarbeit) 1965, S. 69 f.; Barein, K. et al. (Kooperation) 1969, S. 35 ff.;

3) Vgl.: Grochla, E. (Betriebsverband) 1959, S. 25 ff. bes. S. 27; Mayntz, R. (Organisation) 1963, S. 9; Rühle v. Lilienstern, H. (Kooperation) 1963, S. 50; Potthoff, E. (Personalwesen) 1966, S. 84.

4) Vgl. Siegwart, H. (Zusammenarbeit) 1965, S. 66.

5) Vgl.: Rühle v. Lilienstern, H. (Kooperation) 1963. S.23 ff.; Sölter, A. (Wettbewerbsförderung) 1963; Bundestag (Konzentrationsenquete) 1964, S. 93; Rühle v. Lilienstern, H. (Gemeinschaftsarbeit) 1964, S. 27 f.; Siegwart, H., Bachmann, P.H. (Industrie) 1964, S. 5 ff.; Sölter, A. (Kooperationspolitik) 1966, S.224 ff.; Arndt, H. (Recht) 1968, S. 31; Barein, K. et al. (Kooperation) 1969, S. 54 f.

Der Grad der Technisierung erhöht sich ständig und ermöglicht durch weitgehende Mechanisierung und Automatisierung der betrieblichen Funktionserfüllung die Befriedigung eines steigenden Massenbedarfs. Die zur Realisation verfahrenstechnischer Fortschritte meist notwendigen Kapazitätserweiterungen bewirken wachsende Unternehmenseinheiten, die schließlich die engen Grenzen nationaler Märkte sprengen.[1] Da die optimale Betriebsgröße nicht fix bestimmt, sondern von der Marktgröße abhängig ist, löst die zunehmende Integration der Märkte ihrerseits ein Wachstum der Unternehmen aus.[2] Daraus resultiert ein ständiger Wandel der Wettbewerbssituation, an den sich die Wirtschaftssubjekte anzupassen haben. Der Wettbewerbsvorteil des einzelnen Unternehmens wird um so größer sein, je schneller und vollständiger ihm die Anpassung gelingt. Großbetriebe sind hier eher in der Lage, die notwendigen langfristigen Analysen und Planungen vorzunehmen, sich trotz steigenden Kapitalbedarfs und zunehmender Risiken zu spezialisieren oder zu expandieren, sowie verfeinertere Strategien zu entwickeln als Klein- und Mittelbetriebe, die leicht Gefahr laufen, ihre Selbständigkeit zu verlieren oder vom Markt verdrängt zu werden.[3] Auf den ersten Blick scheint sich daher eine verstärkte Konzentration als Mittel der Anpassung anzubieten. Da ein ökonomischer Leistungswettbewerb in wirtschaftlicher Freiheit mit unternehmerischer Risikofreudigkeit, Initiative und Aufgeschlossenheit nur in einer ausgewogenen Wirtschaftsstruktur zu erhalten ist[4], müssen Möglichkeiten geschaffen werden, die Wettbewerbslage der kleineren und mittleren Unternehmen zu verbessern. Neben den staatlichen Bemühungen, wirksame Gegenkräfte gegen ein wirt-

---

1) Vgl. Mommsen, E. (Großraumwirtschaft) 1966, S. 660 f.
2) Vgl.: Bundestag (Konzentrationsenquete) 1964, S. 90; Dürrhammer, W. (Kooperation) 1964, S. 15; Rühle v. Lilienstern, H. (Gemeinschaftsarbeit) 1964, S. 27 f.; Hilger, P. (Kooperation) 1967, S. 4.
3) Vgl.: Andreae, C., Schoen, D. (Kooperation) 1962, S.2270; Weller, Th. (Wettbewerb) 1967, S. 142, S. 145.
4) Vgl.: Andreae, C., Schoen, D. (Kooperation) 1962, S.2271; Bundestag (Konzentrationsenquete) 1964, S. 90; Arndt, H. (Theorie II) 1966, S. 228.

schafts- und gesellschaftspolitisch unerwünschtes Ausmaß der Konzentration zu entwickeln[1], liegt die Chance zur Selbstbehauptung in der Zusammenarbeit der Betriebe.[2] Die zwischenbetriebliche Kooperation ermöglicht es den selbständig bleibenden Unternehmen, ihre Konkurrenzsituation zu verbessern. Einmal, indem sie wenigstens für einzelne Funktionen die Wirkung optimaler Betriebsgrößen erreichen und somit die betriebsökonomischen Vorteile des Großbetriebes nutzen können, zum anderen, indem durch die Zusammenarbeit wirksame Gegengewichtspositionen gegenüber Marktmacht aufgebaut werden.[3]

Trotz dieser offensichtlichen Vorteile scheint es dem auf freies Spiel von Angebot und Nachfrage ausgerichteten Unternehmerverhalten zu widerstreben, sich vom Rivalen zum Partner und Mitstreiter zu wandeln. Die Furcht der fähigsten potentiellen Kooperationspartner, durch schwächere Gruppenmitglieder gebremst zu werden, ist dabei genau so groß wie das Mißtrauen jener, zum bloßen Anhängsel der Starken zu degenerieren. Zu Kooperationsvereinbarungen wird es daher nur dann kommen, wenn die gemeinsame Bedrohung von außen als stärker empfunden wird als die Rivalität der Partner untereinander.[4]

Zur Zeit der ersten Kooperationswelle war die äußere Bedro-

---

1) Vgl. Bundestag (Konzentrationsenquete) 1964, S. 101. Genannt wird hier u.a.: Ausbildungsförderung, Betriebsberatung, verbesserte Kreditversorgung, Steuerrechtsänderungen und Kooperationsförderung. Siehe auch Arndt, H. (Recht) 1968, S. 38 ff.

2) Eine Aufzählung von Maßnahmen zur Förderung der Kooperation gibt Poeche, J. (Zusammenarbeit) 1966, S. 1357 ff. Vgl. auch: Rühle v. Lilienstern, H. (Kooperation) 1963, S. 161 f.; Schreiber, M. (Gegengewichtsbildung) 1966, S. 133 f.

3) Vgl. Bidlingmaier, J. (Kooperation) 1968, S. 54 ff.

4) Vgl. Klatt, S. (Kooperation) 1969, S. 96 ff. Klatt nennt einen Katalog von dreißig "subjektiven" und "objektiven" Kooperationswiderständen im Verkehrsgewerbe, die sich auch auf andere Branchen beziehen lassen. Zu weiteren Kooperationshemmnissen vgl.: Sölter, A. (Kooperationspolitik) 1966, S. 251 ff.; Knapp, H. (Kooperation) 1970, S. 71 ff.

hung unmittelbar spürbar.[1] Heute bedarf es langwieriger Aufklärungs- und Überzeugungsarbeit der Verbände und staatlicher Institutionen, die zwischenbetriebliche Kooperation als aktuelles Mittel zur Stärkung selbständiger Unternehmerexistenzen populär zu machen. Der Grund dafür liegt einmal darin, daß die an dem Modell der atomistischen Konkurrenz orientierten ordnungspolitischen Vorstellungen wettbewerbsschützender staatlicher Institutionen[2] eine Zusammenarbeit der kleineren und mittleren Unternehmen bisher mehr behindert als gefördert haben.[3] Erst in den letzten Jahren beginnt sich die Überzeugung durchzusetzen, daß ein Zusammengehen der kleineren und mittleren Unternehmer den Wettbewerb nicht beschränkt, sondern fördert.[4] Andererseits werden Gelegenheiten zur Kooperation deswegen bisher nur zögernd wahrgenommen, weil der einzelne Unternehmer oft dazu neigt, die negativen Auswirkungen der modernen Entwicklung nicht für sich, sondern nur für andere als zutreffend anzusehen. Unterstützt wird diese Tendenz dadurch, daß der Staat - anders als in der Blütezeit des Liberalismus vor 100 Jahren - die kleinen Unternehmen schützt[5]

---

1) Vgl.: Bidlingmaier, J. (Begriff) 1967, S. 353; Knapp, H. (Kooperation) 1970, S. 72 f.: "Damals war der gemeinsame 'Feind' für jeden deutlich sichtbar: für die Bauern, die sich zu Raiffeisengenossenschaften zusammenschlossen, der überlegene Großgrundbesitz (und hinsichtlich der Produktvermarktung der kapitalkräftige Großhandel); für die mittelständische Wirtschaft, die auf genossenschaftlicher Basis Volksbanken gründete, die Großbank; für die Gewerbetreibenden, die Einkaufs-, Produktions- und Liefergenossenschaften bildeten, die Großindustrie."

2) "Es darf als sichere wissenschaftliche Erkenntnis angesehen werden, daß die Marktverfassung des freien Wettbewerbs das Vorhandensein der Marktform des vollkommenen Wettbewerbs als wirtschaftliche Gegebenheit zur Voraussetzung hat,(...). Soweit diese Voraussetzung zutrifft bzw. herstellbar ist, muß der Gesetzgeber dafür Sorge tragen, daß der vollständige Wettbewerb nicht durch beschränkende Maßnahmen beeinträchtigt wird." Bundestag (GWB-Begründung) 1955, S. 22. Vgl. auch Bott (Kooperation) 1967, S. 183 ff.

3) Vgl.: Kartte, W. (Kartellpolitik) 1963, S. 2517 f.; Rühle v. Lilienstern, H. et al. (Beispiele) 1964, S. 10; Kleim, H.-H. (Gemeinschaftsunternehmen) 1966, S. 16; Arndt, H. (Recht) 1968, S. 40.

4) Vgl. auch Benisch, W. (Kooperationsfibel) 1969, S. 60, S. 64 ff.

5) Z.B. durch die Gewerbeordnung, das GWB, Antidumpingmaßnahmen, Sonderkreditaktionen usw.; vgl. Knapp, H. (Kooperation) 1970, S. 73.

und somit den Zeitpunkt hinausschiebt, wo nur noch aktive Selbsthilfe eine Lebens- und Wachstumsfähigkeit gewährleistet. Der Prozeß der Anpassung an die veränderte Marktsituation muß so frühzeitig in Gang gesetzt werden, daß er nicht erst durch eine akute Existenzgefährdung veranlaßt wird.

2. Problemstellung und Gang der Untersuchung

Die Anpassung an die strukturellen Entwicklungen kann den Unternehmen durch ausreichende Grundlagen für den Entscheidungsprozeß erleichtert werden. Dabei stellt sich in erster Linie die Frage nach dem Nutzen der Teilnahme an einem Kooperationsvorhaben. Dieser Nutzen findet seinen Niederschlag in einem gewissen Mehrerfolg, der im Vergleich zum Individualweg durch kooperative Funktionserfüllung erzielt werden kann. Seine Kenntnis ist ebenso bedeutsam für die unternehmerische Planung wie für die Rechtfertigung des Unternehmens gegenüber seiner Umwelt.

Die meisten Publikationen über zwischenbetriebliche Zusammenarbeit nennen als Einflußgrößen des Mehrerfolgs die durch Kooperation erreichbaren Kostensenkungen und/oder Steigerungen des Ertrags.[1)] Bei der inhaltlichen Bestimmung des Kooperationserfolgs stellt sich jedoch die Frage, ob Erfolgsbegriffe des betrieblichen Rechnungswesens in der Lage sind, die Palette möglicher Kooperationsvorteile zu umschreiben oder ob darüber hinaus andere, durch das Rechnungswesen nicht erfaßbare Erfolgsgrößen bei der Entscheidung für oder gegen den Kooperativweg zu berücksichtigen sind. Aus dem Umstand, daß es sich bei den Kooperationspartnern um selbständig bleibende Unternehmen handelt, die in unterschiedlichem Umfang betriebliche Teilaufgaben gemeinsam erfüllen, resultiert weiter die Notwendigkeit, den Erfolg bei individueller Aufgaben-

---

1) So z.B. Rühle v. Lilienstern, H. (Kooperation) 1963, S. 151 ff.; Barein, K. et al. (Kooperation) 1969, S.9 f. Zu den gesamtwirtschaftlichen Auswirkungen der Unternehmenskooperation vgl. Probleme 1968, S. 50 ff.

erfüllung von dem Kooperationserfolg abzugrenzen. Aber nicht nur die zielverfolgenden Entscheidungen werden bei kooperierenden Unternehmen teils individuell, teils kooperativ vorgenommen, sondern auch die zielsetzenden Wahlhandlungen. Das bedeutet, daß die Bestimmung des Kooperationserfolgs die Mannigfaltigkeit einzelwirtschaftlicher wie kollektiver Zielsetzungen zu berücksichtigen hat.

Der Gang der vorliegenden Untersuchung wird von dem Gedanken getragen, daß zur Bestimmung des Erfolgs zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit zunächst das "Wozu"[1] unternehmerischer Betätigung, d.h. die "unternehmerische Konzeption"[2] analysiert werden muß. Nur mit ihrer Hilfe kann die Zweckmäßigkeit eines Kooperationsvorhabens beurteilt werden. Wäre die Untersuchung auf die Ermittlung des Kooperationserfolgs beschränkt, so läge es nahe, von bestimmten Zielvorstellungen auszugehen, ohne den vorgelagerten Zielbildungsprozeß zu beachten. Zum Vergleich des Gewollten mit dem Erreichten braucht man grundsätzlich nicht zu wissen, wie das Ziel zustande kam. Soll dagegen auch das Wesen des Kooperationserfolgs erhellt werden, so muß danach gefragt werden, welche Faktoren bei der Konstituierung von Zielkonzeptionen mitwirken und welchem Einfluß sie durch die Kooperation unterworfen sind. Ist das geschehen, so läßt sich auch die Eigenart kooperativ bedingter Zielvariationen aufzeigen.

Alle Unternehmerziele werden durch den betrieblichen Leistungsvollzug realisiert. Es müssen bestimmte Maßnahmen ergriffen werden, um vorhandene Leistungspotentiale der Zielverwirklichung dienstbar zu machen. Eine Analyse des Kooperationserfolgs hat demnach zu berücksichtigen, welche Strategien und welche Mittel auf welche Weise zur Verwirklichung unternehmerischer Imperative beitragen und wie sie durch eine zwischenbetriebliche Zusammenarbeit verändert werden können. Realitätsnahe Aussagen dazu sind nur möglich, wenn sowohl hinsichtlich der Ziele als auch der Strategien auf Annahmen von der Art der homo-oeconomicus-Prämissen verzichtet wird.

---

1) Vgl. Bidlingmaier, J. (Unternehmerziele) 1964, S.16, S. 18.
2) Vgl. Kleinen, H. (Großzusammenschlüsse) 1967, S. 120.

Während im zweiten Kapitel die Probleme erörtert werden, die sich bei der Bestimmung des Erfolgs der zwischenbetrieblichen Kooperation ergeben, konzentriert sich das dritte Kapitel darauf, wie der Kooperationserfolg festgestellt werden kann. Dabei sollen und können keine Rezepte entwickelt werden. Vielmehr geht es um die theoretische Analyse der Voraussetzungen, die allgemein gegeben sein müssen, wenn Erkenntnisse über die Wirksamkeit der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit gewonnen werden sollen. Es wird zu untersuchen sein, auf welche betrieblichen Tatbestände sich die Auswirkungen einer Kooperation erstrecken können und welche Probleme sich bei dem Versuch ergeben, den Nutzen des Kooperativweges quantitativ zu erfassen. Dabei soll der Möglichkeit Rechnung getragen werden, daß sich die Zusammenarbeit auf unterschiedliche Bereiche der unternehmerischen Gestaltung erstrecken kann.

Den angeschnittenen Fragen wurde bisher weder in der Praxis noch in der betriebswirtschaftlichen Literatur angemessene Aufmerksamkeit entgegengebracht. Deshalb kann hier eine Ermittlung des Kooperationserfolgs nicht praktiziert werden, sondern es sollen die Probleme und nicht mehr als Ansatzpunkte zu ihrer Lösung aufgezeigt werden. Auch bleiben die Erörterungen weitgehend auf betriebswirtschaftliche Zusammenhänge beschränkt. Rechtliche und soziologische Fragen, die sich bei der Untersuchung des Kooperationserfolgs aufdrängen[1], sollen hier nicht als selbständige Probleme erörtert werden, sondern nur soweit Berücksichtigung finden, wie sie einen erkennbaren Einfluß auf die Entwicklung des Kooperationserfolgs haben. Als Ergebnis dieser Arbeit soll Klarheit darüber bestehen, welche Faktoren zu berücksichtigen und welche Verfahren zu entwickeln sind, um Maßstäbe zu gewinnen, die eine Beurteilung der Zweckmäßigkeit zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit gestatten.

---

1) Z.B. die Frage der rechtlichen Ausgestaltung von Kooperationsvereinbarungen, die rechtlichen Formen der Durchsetzung von Partnerpflichten und -rechten, die Berücksichtigung der Ergebnisse soziologischer Untersuchungen über die Gruppe u.ä.

II. Zum Begriff der zwischenbetrieblichen Kooperation

1. Probleme einer einheitlichen Begriffsbildung

Trotz zunehmender wirtschafts- und unternehmenspolitischer Bedeutung der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit und ständig anwachsender Zahl der Publikationen über Kooperationsprobleme hat sich bisher weder ein einheitlicher Begriffsinhalt noch eine einheitliche Benennung dieses Phänomens herausgebildet.[1] Die unterschiedlichen Begriffe und Termini sind dabei weniger durch mangelnde Bereitschaft begründet, das als gleich Erkannte auch einheitlich zu benennen. Vielmehr verdeutlichen die verschiedenen Definitionen und Erklärungen der Kooperation die Schwierigkeit, bei divergierenden Untersuchungszielen, unterschiedlichen Überzeugungen und Einstellungen der einzelnen Autoren sowie voneinander abweichenden Erkenntnisobjekten zu einer einheitlichen Begriffsbildung zu gelangen.[2] Der unterschiedliche Begriffsumfang bei den einzelnen Forschern besagt deshalb nicht, daß der eine oder andere Begriff falsch sein muß. "Es gibt kein logisches Prinzip, um die Richtigkeit empirisch gewonnener Begriffe zu überprüfen. Begriff und Terminus haben sich zu bewähren. Erst die zweck- und gegenstandsgerechte Genauigkeit der Denk- und

---

1) Vgl.: Rühle v. Lilienstern, H. (Kooperation) 1963, S. 70; ders. (Beschaffung) 1964, S. 224; ders. (Verbandsmarktforschung) 1964, S. 14; Siegwart, H., Bachmann, P. (Industrie) 1964, S. 7; Aschoff, A. (Kooperation) 1965, S.289; Priess, F. (Kooperation) 1965, S. 18; Schlichting, W. (Kooperation) 1965, S. 1637; Schmidt, E. (Kooperation) 1965, S. 270; Siegwart, H. (Zusammenarbeit) 1965, S. 67; Vasthoff, J. (Begriff) 1965, S. 107; Nieschlag, R. (Unternehmungsverbund) 1966, S. 14; Paleczek, O. (Kooperation) 1966, S. 15; Schreiber, M. (Gegengewichtsbildung) 1966, S. 87 f.; Sölter, A. (Kooperationspolitik) 1966, S. 236; Vasthoff, J. (Kooperation) 1966, S. 2; Bidlingmaier, J. (Begriff) 1967, S. 354 ff.; Bott, H. (Kooperation) 1967, S. 18 f.; Steck, R. (Kooperation) 1967, S. 13 ff.; Gutknecht, B. (Kooperation) 1969, S. XI; Priess, F. (Handel) 1969, S. 14 f.; Rasche, H.O. (Kooperation) 1970, S. 15; Schneider, D.J.G. (Kooperation) 1970, S.77 ff.; Gerth, E. (Kooperation) 1971, S. 11 ff.

2) Vgl. Szyperski, N. (Terminologie) 1962, S. 42 f., S.143. Grundsätzliches zur Bildung und Analyse betriebswirtschaftlicher Begriffe sagt auch Heinen, E. (Kostenlehre) 1965, S. 43 ff.

Sprachgebilde ermöglicht ein fruchtbares wissenschaftliches Arbeiten."[1] Die Betriebswirtschaftslehre steht hier wie so oft vor dem Problem, als anwendungsbezogene Realwissenschaft einen Begriff und einen Terminus zu entwickeln, die ebenso den Ansprüchen des Theoretikers auf wissenschaftlich gesicherte Erkenntnis wie den Forderungen des tätigen Betriebswirts nach einem praktikablen Mittel der Kommunikation genügen sollen. Ob die Analyse der Realität nur um ihrer selbst willen oder als Vorstufe der angewandten Betriebswirtschaftslehre vorgenommen wird, es bedarf einer größtmöglichen Durchdringung der Sachzusammenhänge. Zur Erfüllung dieses Ziels ist es unabdingbare Voraussetzung, den Untersuchungsgegenstand begrifflich wie terminologisch so zu differenzieren und zu präzisieren[2], daß er "bestimmte Realerscheinungen hinreichend beschreibt und andere als nichtzugehörig ausklammert."[3]

2. Die Merkmale der zwischenbetrieblichen Kooperation

Es kann nicht Aufgabe vorliegender Arbeit sein, eine umfassende Zusammenstellung und Analyse der bisher geprägten Kooperationsbegriffe zu geben. Wohl aber erscheint es zur Begründung des im weiteren verwendeten Kooperationsbegriffs zweckmäßig, wenigstens auf die in der Literatur am häufigsten genannten Merkmale einer zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit einzugehen. Sie sollen daraufhin geprüft werden, welche Bedeutung ihnen für das Explikandum zukommt und ob sie in die Begriffsintension aufzunehmen sind. Was wesentlich ist, bestimmt die Fragestellung der Untersuchung.

---

1) Szyperski, N. (Terminologie) 1962, S. 37.
2) Szyperski, N. (Terminologie) 1962, S. 36 f.
3) Bidlingmaier, J. (Begriff) 1967, S. 355.

a) Die Zusammenarbeit mehrerer Wirtschaftssubjekte

Betrachtet man zunächst die Anzahl der kooperierenden Partner, so finden sich in der Literatur Kooperationsbegriffe, die die Zusammenarbeit zweier, weniger oder die vieler Partner als Kooperation bestimmen. So definiert Nieschlag seinen "Unternehmungsverbund" als eine "Kooperation zwischen wenigen (meist zwei) Partnern."[1] Daß Nieschlag dieses Merkmal nicht nur als deskriptiv, sondern als konstitutiv ansieht, kann man aus der Tatsache ablesen, daß er die Kooperation mit seiner Hilfe vom Kartell als einem "Zusammenschluß der Vielen"[2] abgrenzt. Abgesehen von der unzweckmäßigen Bezeichnung der Kooperation als "Unternehmungsverbund"[3], erfaßt Nieschlag mit dem vorgelegten Begriff nur einen kleinen Teil möglicher Kooperationsformen.

Als "die Form der Arbeit vieler, die in demselben Produktionsprozeß oder in verschiedenen aber zusammenhängenden Produktionsprozessen planmäßig neben- und miteinander arbeiten"[4], begreift Marx die Kooperation. Darunter kann man einmal die Zusammenarbeit verschiedener Leistungseinheiten innerhalb eines Betriebes verstehen.[5] Zum anderen läßt sich der Marxsche Begriff durch die in sozialistischen Verwaltungswirtschaften bestehenden Planungsverhältnisse einer "externen Be-

---

1) Nieschlag, R. (Unternehmungsverbund) 1966, S. 14, die Klammer von Nieschlag.
2) Ebenda
3) Der Ausdruck Verbund wird in der Literatur vorwiegend für die Benennung einer "Verbindung bisher selbständiger Teile - unter Aufgabe der Selbständigkeit - zu einer neuen Einheit" verwendet. Grochla, E. (Betriebsverband) 1959, S.39 f. Vgl. auch: Everling, W. (Verbundeffekt) 1963, S. 203; Kosiol, E. (Unternehmung) 1966, S. 43; Bidlingmaier, J. (Begriff) 1967, S. 354; Schneider, D.J.G. (Kooperation) 1970, S. 79.
4) Marx, K. (Kapital I) 1953, S. 340.
5) Vgl. auch Gutenberg, E. (Produktion) 1970, S. 262 ff., der bei der innerbetrieblichen Organisationsstruktur der Unternehmen von "kooperativer Zusammenarbeit" spricht. In diesem Sinne auch Metzner, S. (Kooperation) 1964, S. 152 ff. In der Literatur wird daher gelegentlich eine "interne Kooperation" von einer "externen Kooperation" unterschieden. So etwa bei Steigerwald, H.-J. (Unternehmensplanung) 1964, S. 54.

triebsplanung" mit "interner Mitwirkung"[1] auch auf die gesamtgesellschaftliche Kooperation ausdehnen. Da die Kooperation hier "eine Form der gesellschaftlichen Organisation der Produktion"[2] ist, umfaßt die Zusammenarbeit notwendigerweise "eine große Zahl sich gegenseitig unterstützender Betriebe".[3] Ein solcher Kooperationsbegriff, der zudem durch die ihm immanente Planmäßigkeit der Zusammenarbeit auf Planwirtschaften fixiert ist, kann für unsere Untersuchung nicht dienen. Da die Möglichkeiten der Kooperation so vielfältig sind und die Zahl der Partner weder einen konstitutiven noch einen sinnvollen deskriptiven Beitrag zur Kennzeichnung des Phänomens zu leisten vermag, kann auf dieses Merkmal bei der Begriffsbestimmung ganz verzichtet werden. Wesensbestimmend für die Kooperation bleibt allerdings die Tatsache der wirtschaftlichen Zusammenarbeit, die mindestens zwei Unternehmen erfordert, der Teilnehmerzahl nach oben aber keine Grenzen setzt.[4]

b) Die ökonomische Selbständigkeit der kooperierenden Wirtschaftssubjekte

Da es neben der Kooperation andere Formen der Aufgabenerfüllungsgemeinschaften gibt, ist die Zusammenarbeit zwar ein notwendiges aber kein hinreichendes Merkmal. Zur genaueren Bestimmung des Kooperationsbegriffs wird daher im allgemeinen von allen Autoren die wirtschaftliche Selbständigkeit[5] der

---

1) Grochla, E. (Betriebsverband) 1959, S. 24.
2) Friedrich, G., Hartmann, K. (Kooperation) 1967, S. 562, zitiert nach Schneider, D.J.G. (Kooperation) 1970, S. 80.
3) Berri, L.J. (Kooperation) 1955, S. 67 f., zitiert nach Schneider, D.J.G. (Kooperation) 1970, S. 80.
4) Vgl.: Reichwald, J. (Koalitionsformen) 1964, S. 20; Bidlingmaier, J. (Begriff) 1967, S. 357.
5) Die Begriffsdefinitionen der Literatur sind so formuliert, daß sie dieses Merkmal teils implizit im Begriff der Unternehmung, teils ausdrücklich herausstellen. Vgl. u.a.:
Aschoff, A. (Kooperation) 1965, S. 289: "Kooperation (ist) jede (...) freiwillige Zusammenarbeit selbständiger Unternehmer";
Schlichting, W. (Kooperation) 1965, S. 1637: "Zwischenbetriebliche Kooperation liegt meist erst dann vor, wenn sich Betriebe entschließen, gewisse Aufgaben wirklich gemeinsam zu lösen";
Schmidt, E. (Kooperation) 1965, S. 270: "Die Kooperation (ist) die freiwillige Zusammenarbeit von freien Unternehmen";

Partner als konstitutiv anerkannt. Bei der Erörterung dieses Kooperationsmerkmals stellt sich die Frage nach dem Wesen der zusammenwirkenden Wirtschaftssubjekte überhaupt. Die in der Literatur verwendeten Benennungen des Phänomens als "zwischenbetriebliche Kooperation"[1] oder als "Unternehmenskooperation"[2] weisen schon darauf hin, daß es sich bei den Partnern um Betriebe bzw. um Unternehmungen handelt. Folgt man der häufig vertretenen Auffassung, den Betrieb des kapitalistisch-liberalen Wirtschaftssystems als Unternehmung

---

Siegwart, H. (Zusammenarbeit) 1965, S. 67: "Unter zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit verstehen wir Vereinbarungen (...) zwischen selbständigen und selbständig bleibenden Unternehmungen, die wirtschaftlich voneinander unabhängig sind und unabhängig bleiben wollen";
Paleczek, O. (Kooperation) 1966, S. 15: "Zwischenbetriebliche Kooperation ist die Zusammenarbeit zweier oder mehrerer ihre Selbständigkeit wahrender Unternehmen";
Sölter, A. (Kooperationspolitik) 1966, S. 236: "Kooperation ist die (...) zwischen zwei oder mehreren wirtschaftlich selbständigen Unternehmen (...) bewirkte (...) Funktionskoordinierung";
Vasthoff, J. (Kooperation) 1966, S. 2: "Kooperation wird definiert als das Eingehen vertraglicher Bindungen zwischen selbständigen Unternehmen";
Bidlingmaier, J. (Begriff) 1967, S. 358: "Zwischenbetriebliche Kooperation liegt immer dann vor, wenn zwei oder mehrere Unternehmen (...) gewisse Aufgaben gemeinschaftlich erfüllen";
Knoblich, H. (Kooperation) 1969, S. 501: Kooperation ist die "auf freiwilligen, vertraglichen Vereinbarungen beruhende Zusammenarbeit mindestens zweier rechtlich und wirtschaftlich selbständig bleibender Unternehmungen in bestimmten unternehmerischen Teilbereichen";
Priess, F. (Handel) 1969, S. 15: "Unter Kooperation verstehen wir die freiwillige, überbetriebliche und zwischenbetriebliche Zusammenarbeit selbständiger Unternehmen, die dazu dient, bei grundsätzlicher Aufrechterhaltung der Entscheidungsfreiheit der Unternehmen einzelne Funktionen gemeinsam zu bearbeiten ...".

1) Vgl.: Rühle v. Lilienstern, H. (Kooperation) 1963, S. 70; Siegwart, H., Bachmann, P.H. (Industrie) 1964, S. 7; Gerth, E. (Kooperation) 1971, S. 11 ff.

2) Vgl.: Bidlingmaier, J. (Kooperation) 1968, S. 54; Bratschitsch, R. (Unternehmenskooperation) 1968, S. 11 ff.; CEPES/RKW (Unternehmenskooperation) 1968, S. 5. Weitere Synonyma sind: Unternehmerische Zusammenarbeit, Überbetriebliche Zusammenarbeit, Zwischenbetriebliche Zusammenarbeit, Kooperation zwischen Unternehmungen, Gemeinschaftsarbeit, Koordination, Koalition.

zu bezeichnen[1], so lassen sich die unterschiedlichen Termini Betrieb, Betriebswirtschaft und Unternehmung synonym verwenden. Der Katalog der Kriterien[2], dem ein Wirtschaftssubjekt genügen muß, um unter den Begriff einer Unternehmung subsumiert werden zu können, ist bei den einzelnen Autoren qualitativ und quantitativ unterschiedlich. So spricht Gutenberg nur dann von einer Unternehmung, wenn neben den systemindifferenten auch die dem kapitalistischen Wirtschaftssystem eigentümlichen (systembezogenen) Tatbestände gegeben sind, worunter er neben dem erwerbswirtschaftlichen Prinzip den Grundsatz der Autonomie und den der Alleinbestimmung rechnet.[3] Ebenso hält Albach die Selbständigkeit für ein wesentliches Merkmal der Unternehmung, wenn er betont, daß nur dann ein kapitalistischer Betrieb vorliege, wenn "in der Verfassung des Betriebes die Herrschaft über das Unternehmen (...) den Kapitaleignern übertragen" sei.[4] Das gleiche Merkmal hält auch Kosiol für konstitutiv, denn eine Unternehmung muß "die Wahlentscheidungen aufgrund eigener Initiative und Verantwortung, eigener Planung und eigener ökonomischer Überlegungen treffen" können.[5] Nur wenn die zusammenwirkenden Wirtschafts-

---

1) Vgl.: Albach, H. (Betrieb) 1966, Sp. 640; Gutenberg, E. (Produktion) 1970, S. 495; Wöhe, G. (Einführung) 1970, S.6. Zur Begriffsproblematik Unternehmung - Betrieb vgl. auch Grochla, E. (Unternehmung) 1959, S. 583 ff.

2) Eine Übersicht über die Kriterien geben: Albach, H. (Betrieb) 1966, Sp. 638 f.; Diederich H. (Betriebswirtschaftslehre) 1969, S. 25. Vgl. auch Fußnote 3) und die Fußnoten 4) und 5).

3) Gutenberg, E. (Produktion) 1970, S. 445 ff., S. 495. Die Definitionskriterien des Betriebstyps sind bei Gutenberg: Systemindifferente Tatbestände wie Faktorsystem, Wirtschaftlichkeitsprinzip und Prinzip des finanziellen Gleichgewichts; systembezogene Tatbestände wie die Prinzipien der Autonomie, der Alleinbestimmung und das erwerbswirtschaftliche Prinzip.

4) Albach, H. (Betrieb) 1966, Sp. 639 f. Die Definitionskriterien des Betriebs bei Albach sind: Ressourcen, Entscheidungsprozesse, integrative Beziehungen und eine Verfassung.

5) Kosiol, E. (Unternehmung) 1966, S. 18. Die Kennzeichnungsmerkmale der Unternehmung bei Kosiol sind: Fremdbedarfsdeckung, wirtschaftliche Selbständigkeit und das Marktrisiko. Ebenda, S. 17.

partner selbständig[1] sind, kann von Unternehmungen gesprochen und damit eine Kooperation angenommen werden. Fehlt das Kriterium der Selbständigkeit, so handelt es sich nicht um Unternehmen und somit um andere Formen der Zusammenarbeit.[2] Die Unternehmensautonomie als systembezogener Tatbestand grenzt den hier zu definierenden Kooperationsbegriff darüber hinaus auch von der Kooperation in Plan- oder Zentralverwaltungswirtschaften ab. Während in einer Verkehrswirtschaft die zwischenbetriebliche Zusammenarbeit aus dem Bestreben herrührt, die Realisierbarkeit autonom gesetzter Unternehmerziele zu verbessern oder oft überhaupt erst zu erreichen, werden in Zentralverwaltungswirtschaften mit Hilfe von Zwangszusammenschlüssen zentrale Wirtschaftspläne durchgesetzt.[3] Der Auffassung, daß die Kooperation unabhängig vom wirtschaftspolitischen System ein Instrument der Produktivitätssteigerung sei[4], kann deshalb nicht gefolgt werden. Ein so verstandener, die Selbständigkeit der Wirtschaftssubjekte vernachlässigender Kooperationsbegriff wäre einerseits systemindifferent und ließe damit die Aufgabenstellung, die der Kooperation in unterschiedlichen Wirtschaftssystemen zukommt, unberücksichtigt, andererseits machte er es unmöglich, die zwischenbetriebliche Kooperation von der Zusammenarbeit zwischen Konzernunternehmen oder jener zwischen Gliedbetrieben einer Fusion abzugrenzen.

Alle Unternehmen einer ökonomisch arbeitsteiligen Wirtschaft sind aufeinander angewiesen und geben in dem Ausmaß einen Teil ihrer Entscheidungsfreiheit auf, in dem sie gegenseitig und gesamtwirtschaftlich verflochten sind. Das trifft auch und besonders für enge partnerschaftliche Bindungen zu, wie

---

1) Eine Zusammenstellung juristischer und wirtschaftlicher Gesichtspunkte, welche die unternehmerische Selbständigkeit bestimmen, gibt Gantzel, K.J. (Unternehmung) 1962, S. 176 ff.
2) In diesem Sinne auch Schneider, D.J.G. (Kooperation) 1970, S. 86 f.
3) Vgl. auch Koberstein, G. (Unternehmungszusammenschlüsse) 1955, S. 109 f.
4) So z.B. Rühle v. Lilienstern, H. (Unternehmensplanung) 1965, S. 135.

sie Kooperationen sein können. Hier stellt sich jedoch die Frage, ob für die Teilnehmer an einem Kooperationsvorhaben die für ihren Unternehmenscharakter und damit auch für die Form der Zusammenarbeit als Kooperation konstitutive Selbständigkeit gewahrt ist.

Wirtschaftliche Selbständigkeit ist nicht gleichbedeutend mit wirtschaftlicher Unabhängigkeit. Vielmehr brauchen unterschiedliche Abhängigkeitsgrade[1] der Unternehmen, wie sie durch die arbeitsteilige Verflechtung bedingt sind, nicht unbedingt deren Unselbständigkeit und damit ihre Verwandlung vom Unternehmen zum Organbetrieb zu bedeuten. Selbständigkeit und Unselbständigkeit sind keine disjunktiven Begriffe, sondern "Grenzpunkte in einem Kontinuum graduell differenzierter Eigenständigkeit".[2] Mit verstärkter interbetrieblicher Verflechtung, wie sie eine Kooperation darstellt, wird die Abhängigkeit der verbundenen Wirtschaftssubjekte zu- und damit ihre Selbständigkeit abnehmen.[3] Die Grenze, an der ein durch verstärkte Abhängigkeit eingeschränkter Entscheidungsspielraum zum Verlust der begriffsnotwendigen Selbständigkeit und damit zu anderen als kooperativen Formen des Zusammenschlusses führt, wird in der Literatur unterschiedlich scharf gezogen. So wird eine Kooperation z.B. verneint, wenn die Zusammenarbeit selbständiger Unternehmen in eine Funktionsintegration mit veränderten Eigentumsverhältnissen übergeht.[4] Dabei wird die Tatsache außer Acht gelassen, daß eine gegenseitige kapitalmäßige Beteiligung der Partner zwar die Eigentumsverhältnisse berührt und die Abhängigkeit verstärkt, nicht aber unbedingt zur Aufgabe der Selbständigkeit führen muß. Andere Autoren[5] verneinen dann eine Selbständigkeit der

---

1) Vgl. Machlup, F. (Wettbewerb) 1966, S. 421, Fußnote 34: Machlup nennt acht, sich in ihrer Bindungsintensität unterscheidende Bedeutungen für Unabhängigkeit.
2) Bidlingmaier, J. (Begriff) 1967, S. 356.
3) Die Auffassung Siegwarts, daß kooperierende Unternehmen voneinander unabhängig seien und bleiben wollen, kann daher nicht geteilt werden. Vgl. Siegwart, H. (Zusammenarbeit) 1965, S. 67.
4) Vgl. Sölter, A. (Kooperationspolitik) 1966, S. 234.
5) Vgl.: Grochla, E. (Betriebsverband) 1959, S. 35; Wysocki, K.v. (Rationalisierung) 1961, S. 40; Gerth, E. (Strukturzusammenhänge) 1966, S. 9 f.; Bott, H. (Kooperation) 1967, S. 25; Steck, R. (Kooperation) 1967, S. 15.

wirtschaftlichen Einheit, wenn zentrale Leitungs-, Planungs- und Kontrollaufgaben oder einzelbetriebliche Oberaufgaben aus den Betrieben ausgegliedert und einer gemeinsamen übernehmenden Stelle übertragen werden. In welchem Maße das zu einem die wirtschaftliche Selbständigkeit beseitigenden Abhängigkeitsverhältnis der ausgliedernden Betriebe gegenüber der übernehmenden Stelle führt, hängt jedoch von der Intensität der eingegangenen Bindungen ab. Solange man unter Beibehaltung der autonomen innerbetrieblichen Planung und Kontrolle lediglich einzelne Betriebsprozesse ausgliedert, wird die Abhängigkeit nicht so stark sein wie bei der Übertragung gesamter Funktionen.[1] Aber selbst die Koordination totaler Funktionsbereiche hebt die Selbständigkeit des Unternehmens noch nicht grundsätzlich auf, da es sich dabei meist nur um mehr oder weniger große Teile des gesamten Funktionsspektrums handelt, an deren Wahrnehmung das betroffene Wirtschaftssubjekt zudem im Verein mit den übrigen Partnern kooperativ mitwirkt. Darüber hinaus kann die Ausgliederung ganzer Funktionen zu einer Stärkung der Selbständigkeit auf anderen betrieblichen Sektoren führen, die zuvor wegen Überlastung des dispositiven Faktors vernachlässigt wurden.[2]

Eine andere in der Literatur vertretene Auffassung versucht den Abgrenzungsschwierigkeiten zu entgehen, die mit der Heranziehung der Selbständigkeit der einzelnen zusammenwirkenden Wirtschaftseinheiten als gesondertes Kooperationsmerkmal verbunden sind, indem sie von vornherein als Kooperations-

---

1) Wird z.B. bloß buchhalterisch-technische Verrichtung ausgegliedert, wird dies die Selbständigkeit nur wenig beeinflussen, da diese Prozeßverrichtung einerseits leicht wieder reintegriert werden kann, andererseits die Unternehmensleitung die Auswertung und Analyse des gewonnenen Zahlenmaterials selbst vornimmt und daher notwendige unternehmerische Entscheidungen unabhängig von Dritten treffen kann. Die Selbständigkeit würde stärker eingeschränkt, wenn die Erarbeitung von Kennziffern und Entscheidungsunterlagen, d.h., die mit dem Marktrisiko verbundenen Aufgaben, einer außerbetrieblichen Stelle überlassen bliebe. Zur Unterscheidung zwischen Betriebsprozessen und Funktionen der Betriebe vgl. Seyffert, R. (Betriebswirtschaftslehre) 1957, S. 27.

2) Vgl. Worpitz, H.G. (Funktionseinengung) 1960, S. 41.

partner Unternehmen postuliert.[1] Daß aber gerade die Art und Intensität gemeinschaftlicher Funktionserfüllung die Selbständigkeit der Glieder, d.h. ihre Unternehmenseigenschaft und damit die Erscheinungsform der Zusammenarbeit bestimmen, wird dabei als Komplikation der Praxis angesehen, die man in der Theorie mit der Prämisse, nur Unternehmen könnten kooperieren, ausschließen könne. Stattdessen wird die potentielle Wiederauflösbarkeit des Zusammenschlusses als Kooperationsmerkmal genannt. Sie sei dann nicht gegeben, wenn eine spätere Entflechtung "nur unter größten Schwierigkeiten oder gar nicht"[2] möglich sei. Die Wiederauflösbarkeit ist jedoch kein eigenständiges Merkmal, sondern Folge der Existenz selbständiger Unternehmenseinheiten. Letztere soll dort als verloren angenommen werden, wo die Ausgliederung wesentlicher Leitungsfunktionen und/oder das Entstehen finanzieller Abhängigkeiten die Dispositionsfreiheit des einzelnen Partners in einem solchen Ausmaß einschränkt, daß die grundsätzlich erforderliche Gleichordnung der Teilnehmer von Über- bzw. Unterordnungsverhältnissen abgelöst wird. Eine autonome Entscheidung, eine Kooperationsgemeinschaft einzugehen oder eine solche zu verlassen[3], ist dann nicht mehr ohne akute Gefährdung der eigenen Existenz möglich.[4]

Ein Teil des Schrifttums rechnet die Freiwilligkeit der Zusammenarbeit zu den Merkmalen der Kooperation.[5] Sie wird einerseits durch die relative Unabhängigkeit gegenüber anderen Unternehmen gewährleistet, andererseits durch das Fehlen eines entsprechend engen, hoheitlich gesetzten Datenkranzes. Der freie Wille zur Zusammenarbeit ist danach als gegeben anzunehmen, wenn die Entscheidung für oder gegen den Beitritt zu

---

1) Vgl. Reichwald, J. (Koalitionsformen) 1964, S. 21 f.
2) Reichwald, J. (Koalitionsformen) 1964, S. 22.
3) Vgl. Bidlingmaier, J. (Begriff) 1967, S. 356.
4) Vgl.: Emelianoff, J.V. (Cooperation) 1942, S. 106, zitiert nach Kleinen, H. (Großzusammenschlüsse) 1968, S. 191; Worpitz, H.G. (Funktionseinengung) 1960, S. 75; Bidlingmaier, J. (Kooperation) 1968, S. 54.
5) So u.a. bei: Prange, H. (Kooperation) 1964, S. 291; Siegwart, H., Bachmann, P.H. (Industrie) 1964, S. 7; Bidlingmaier, J. (Begriff) 1967, S. 357. Anders aber Benisch, W. (Kooperationsfibel) 1969, S. 62.

einer Kooperation beim Unternehmen selbst liegt. Staatliche oder verbandsinterne[1] Einflußnahme auf potentielle Partner, um diese direkt oder indirekt zur Zusammenarbeit zu veranlassen, darf nur Anregung, nicht Zwang sein. In diesem Sinne ist zwischenbetriebliche Kooperation jedoch nur in einer Wirtschaftsordnung mit ökonomisch selbständigen, frei entscheidenden Unternehmen möglich. Die Freiwilligkeit der Zusammenarbeit als eigenständiges Merkmal herauszustellen, trägt demnach nichts zur weiteren Präzisierung des Kooperationsbegriffs bei.

Nicht selten wird in der Literatur die Auffassung vertreten, daß neben der ökonomischen Selbständigkeit des einzelnen Kooperationsteilnehmers gegenüber seinen Partnern die Bindung an den vom Staat gesetzten Rahmen die Kooperation charakterisiere. In diesen Fällen wird der Staat als gesetzgebende Institution explizit in die Definition des Kooperationsbegriffs mit einbezogen.[2] Eine wirtschaftliche Zusammenarbeit rechnet danach nur dann zur zwischenbetrieblichen Kooperation, wenn sie dem durch das Wettbewerbsrecht gesetzten Rahmen entspricht, d.h. legal ist. Abgesehen davon, daß Legalität nicht kooperationsspezifisch, sondern jeder wirtschaftlichen Betätigung übergeordnet ist[3], brächte die Prüfung der Zulässigkeit einer Zusammenarbeit, wie sie der Wirtschaftswissenschaftler vor jedem Gebrauch eines solchen Kooperationsbegriffs vornehmen müßte, das Problem mit sich, eine Synthese von Ökonomie und juristischer Wertung zu suchen. Diese Verknüpfung wird besonders dadurch kompliziert, daß die dem Wettbewerbsrecht zugrunde liegenden wirtschaftspolitischen Ordnungsvorstellungen nicht unveränderlich sind, sondern sich mit den Erkenntnissen der ökonomischen Theorie und Praxis entwickeln.[4] Die Ergeb-

---

1) Vgl. Rühle v. Lilienstern, H. (Chance) 1962, S. 1578. Die Bereitschaft zur Kooperation - auch wenn sie staatlicherseits "veranlaßt" wird - ist grundsätzlich Voraussetzung dafür, daß Außenseiterreaktionen vermieden werden.
2) Vgl. Aschoff, A. (Kooperation) 1965, S. 289; Sölter, A. (Kooperationspolitik) 1966, S. 236; sich an beide anlehnend: Bott, H. (Kooperation) 1967, S. 19; Priess, F. (Handel) 1969, S. 15.
3) Vgl. Benisch, W. (Kooperationsfibel) 1969, S. 62.
4) Vgl. Bundeskartellamt (Tätigkeitsbericht) 1965, S. 8; Pohle, W. (Kooperation) 1969, S. 35 ff.

nisse solchen Erkenntniswandels finden in Rechtsprechung[1] und Gesetzgebung[2] ihren Niederschlag. Noch deutlicher werden die Schwierigkeiten, die mit einem an das Wettbewerbsrecht gebundenen Kooperationsbegriff einhergehen, wenn man berücksichtigt, daß das Ergebnis der Legalitätsprüfung des gleichen konkreten Kooperationsvorhabens unterschiedlich ausfallen kann, je nachdem, ob die prüfende Instanz von den effektiven wettbewerbsbeeinflussenden Folgen der Zusammenarbeit ausgeht, oder sich auf eine ex-ante-Beurteilung der einer Kooperation zugrunde liegenden Abmachungen stützt.[3]

Für die vorliegende Untersuchung würde die Verwendung eines nicht rechtsneutralen Kooperationsbegriffs zweierlei bedeuten: einmal hätte sich eine Analyse der mit der Zusammenarbeit verfolgten Ziele auf die gesetzlich erlaubten zu beschränken, zum anderen könnte der Zielerfüllungsbeitrag nur für die Formen der Zusammenarbeit berücksichtigt werden, die gemäß den derzeit gültigen Rechtsnormen zur Klasse der zwischenbetrieblichen Kooperationen zu rechnen sind. Mit einem rechtsneutralen Kooperationsbegriff dagegen entfallen alle diese Einschränkungen, ohne daß damit die Möglichkeit aufgegeben würde, den Einfluß staatlich gesetzter Normen auf reale Kooperationsformen zu untersuchen. In solchen Fällen würde der gesetzliche Rahmen zum Unterscheidungskriterium dafür, ob die einzelne Ausprägung zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit erlaubt ist oder nicht. Es bleibt dem einzelnen Ökonomen unbenommen, mit Hilfe juristischer Kriterien aus dem Kreis denkbarer Kooperations-

---

1) Das GWB gibt keine Legaldefinition des Wettbewerbs als Schutzobjekt des Gesetzes, sondern überläßt es der Rechtsprechung und Verwaltung, den Begriff im Sinne des GWB zu interpretieren; vgl. Behrens, F.S. (Wettbewerbsbegriff) 1958, S. 481. Zur Tendenz der GWB-Anwendung vgl. Rauschenbach, G. (Anpassung) 1969, S. 73 f.

2) Vgl. z.B. die GWB-Novelle v. 1965. Siehe auch Kartte, W. (Spezialisierungskartelle) 1965, S. 1037 ff.

3) Vgl. Hefermehl, W. (Informationsverträge) 1967, S. 31 ff. Zu den Grundsätzen der Auslegung und Anwendung des GWB vgl.: Griesbach, B. (Grundlagen) 1962, S. 1015 f. Zum Problem des Grenzbereichs zwischen wettbewerbsrechtlicher Unzulässigkeit und Unbedenklichkeit der Kooperation vgl. Bott, H. (Kooperation) 1967, S. 11 f.

formen diejenigen aus seinen Betrachtungen auszuschließen, deren betriebswirtschaftliche Analyse er als unzweckmäßig ablehnt, weil sie gesetzlich verboten sind.[1]

c) Die Vereinbarung der Zusammenarbeit

Der Marktmechanismus kann unter bestimmten Bedingungen eine Verhaltenskoordination der Unternehmen bewirken, die der Kooperation im Sinne "bewußt gestalteter kollektiver Handlungsweisen"[2] ähneln, ohne jedoch schon eine solche zu sein.[3] Es stellt sich damit die Frage nach dem Kriterium, das es erlaubt, "funktionale Zusammenhänge" des Marktgeschehens von der "konstitutionellen Verknüpfung"[4] einer Kooperation abzugrenzen. Dieses Merkmal wird dadurch charakterisiert, daß sich die Unternehmungen bei einer Kooperation einen konstitutionellen Rahmen für die Zusammenarbeit geben, was bei einfachem, durch die Marktverhältnisse induziertem Parallelverhalten nicht der Fall wäre. Unterschiedliche Auffassungen bestehen über die zur Begriffskonstituierung mindestens notwendige Intensität dieser Kommunikationsbeziehungen. So wird die Meinung, daß nur der Abschluß von Verträgen eine Kooperation konstituieren könne[5], ebenso vertreten wie die Ansicht, daß neben Verträgen auch informelle, mündliche oder gewohnheitsrechtliche Abmachungen und Empfehlungen[6] zur Begründung einer Kooperation ausreichen. Da in einer Kooperation als einer Zusammenarbeit von Wettbewerbern die Antinomie zwischen Konkurrenz und Zusammenarbeit nur auf einigen Sektoren betrieblichen Wirkens aufgehoben wird[7], kann eine Kooperation

---

1) So etwa Fürst, R. (Rationalisierung) 1965, S. 217. Zu den kartellrechtlich interessanten Kooperationstatbeständen vgl. Rittner, F. (Kooperation) 1972, S. 167 ff.
2) Bidlingmaier, J. (Begriff) 1967, S. 359.
3) Z.B., wenn einzelne Unternehmen auf oligopolistischen Märkten sich entschließen, einem Preisführer zu folgen.
4) Schäfer, E. (Unternehmung) 1966, S. 78.
5) Vgl.: Vasthoff, J. (Kooperation) 1966, S. 2; Bott, H. (Kooperation) 1967, S. 19; CEPES/RKW (Unternehmenskooperation) 1968, S. 7.
6) Vgl. Sölter, A. (Kooperationspolitik) 1966, S. 236.
7) Vgl. auch Eschenburg, R. (Zusammenarbeit) 1971, S. 4 f.

nur dann zustande kommen, wenn sich die beteiligten Unternehmen ins Einvernehmen setzen und den Widerspruch von Konkurrenz und Solidarität gemeinsam lösen. Ein Vertrag als Rechtsinstitut kann diese Grundvoraussetzung einer Kooperation nicht erfüllen. Konstituierend für die Kooperation ist daher nicht die vertragliche Abmachung, sondern die ihr zugrunde liegende Einigung der Partner darüber, nicht wie im Rahmen normaler Individualverträge nur einseitige Interessen zu verfolgen, sondern sich zur Erfüllung eines gemeinsamen Zwecks zusammenzuschließen. Unbeschadet der Tatsache, daß Verträge für die zwischenbetriebliche Zusammenarbeit nur akzessorischen Charakter haben, werden bei den meisten Kooperationsvorhaben die Modalitäten der Zusammenarbeit vertraglich geregelt.[1)]

d) Die Koordination der Zielverfolgung

Die bisher genannten Merkmale der zwischenbetrieblichen Kooperation genügen zur Kennzeichnung der Grenze, jenseits derer eine Kooperation nicht mehr vorliegt. Da die Gefahr weiter besteht, daß der Kooperationsbegriff auf ein zu weites Spektrum wirtschaftlicher Beziehungen angewandt und damit unscharf und wissenschaftlich unfruchtbar[2)] wird, muß er auch gegenüber dem Bereich abgegrenzt werden, in dem wirtschaftliche Zusammenarbeit noch nicht Kooperation ist. Nimmt man diese Grenze dort an, wo die zusammenwirkenden Unternehmen auf einen spürbaren Teil ihrer Dispositionsfreiheit verzichten[3)], so könnten normale Liefer- und Leistungsbeziehungen als Kooperation bezeichnet werden, sofern sie aufgrund langfristiger Vereinbarungen sowohl Kontrahierungszwang als auch einen gewissen Einfluß auf die innere Struktur der beteiligten Unternehmen zur Folge haben. Diese Auffassung vertritt Vasthoff[4)],

---

1) Vgl. Benisch, W. (Kooperationsfibel) 1969, S. 357 ff.
2) Vgl. Bidlingmaier, J. (Begriff) 1967, S. 355.
3) Vgl. auch: Henzler, R. (Konzentrationsprobleme) 1960, S.322.
4) Vasthoff, J. (Kooperation) 1966, S. 2.

der die Kooperation definiert "als das Eingehen vertraglicher Bindungen zwischen selbständigen Unternehmen". Ein so interpretierter Kooperationsbegriff schließt zwar die regulären Austauschverträge aus, weil er stärkere Souveränitätseinbußen impliziert als sie bei arbeitsteiligen Marktbeziehungen gegeben sind. Er ist jedoch zu eng, da er nur einen ausgewählten Bereich betrieblicher Aktivitäten umfaßt und andere für eine Kooperation nicht berücksichtigt. Aber selbst ohne eine Einengung auf bestimmte Betriebsprozesse ist das Kriterium des Souveränitätsverzichts allein wenig geeignet, die Kooperation von noch nicht kooperativer Zusammenarbeit abzugrenzen. Im Einzelfall ist nämlich die Autonomiebeschränkung weder in ihrem Ausmaß von Außenstehenden erfaßbar, noch läßt sie sich in Abhängigkeiten aufteilen, die einerseits aus üblichen Geschäftsbeziehungen und zum anderen aus Kooperationsvereinbarungen resultieren.

Einem anderen in der Literatur vertretenen Ansatz zur Abgrenzung der Kooperation von den allgemeinen Bereichen des Zusammenwirkens zwischen Unternehmen und in Verbänden[1] liegt die Auffassung zugrunde, die Kooperation könne nur durch "bewußt gestaltete kollektive Handlungsweisen"[2] begründet werden. Jedoch stellen die einzelnen Autoren unterschiedliche Anforderungen an die Intensität und Ausgestaltung dieses konstitutiven Merkmals. Der Kooperationsbegriff wird relativ eng gefaßt, wenn er nur diejenige unternehmerische Zusammenarbeit berücksichtigt, bei der betriebliche Grundfunktionen oder Teilfunktionen ausgegliedert und unter einheitlicher

---

1) So bezeichnet Priess den Zusammenschluß von Unternehmen in Verbänden dann nicht als Kooperation, wenn er berufs- oder wirtschaftspolitischen Zielen dient. Dagegen liege Kooperation vor, wenn die Verbände Stellen zur betriebswirtschaftlichen Förderung ihrer Mitglieder gründen, während die Inanspruchnahme dieser Stellen durch die Verbandsmitglieder nicht mehr als Kooperation, sondern als Vergabe von Dienstleistungen anzusehen sei. Vgl. Priess, F. (Handel) 1969, S. 14 f.

2) Bidlingmaier, J. (Begriff) 1967, S. 359.

Leitung zusammengefaßt sein müssen.[1] Kooperation bedeutet danach, "funktionelle Konzentration"[2] im Sinne eines "integrierenden Zusammenwirkens zwischen Betriebswirtschaften"[3] und nicht bloßes Parallelverhalten. Während einige Vertreter dieser strengen Auffassung eine Kooperation auch dann als gegegen annehmen, wenn die ausgegliederten Funktionen an neutrale Stellen außerhalb der Gemeinschaft übertragen werden[4], liegt für andere eine Unternehmenskooperation nur in den Fällen vor, wo jene Funktionen innerhalb der Gruppe kollektiv wahrgenommen werden.[5] Ein Kooperationsbegriff, der zu seiner Konstituierung die Ausgliederung von Funktionen verlangt, ist u.E. zu eng. Er vernachlässigt die unterschiedlichen Intensitätsgrade einer Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und schließt jene Formen zwischenbetrieblichen Zusammengehens aus der Untersuchung aus, bei denen keine Funktionen ausgegliedert werden. Mit einem solchen Begriff würde die Möglichkeit verbaut, die Entwicklung der Zusammenarbeit im Zeitablauf zu analysieren und dem beobachtbaren Tatbestand Rechnung zu tragen, daß am Beginn einer projektierten Zusammenarbeit nur selten die eine besondere Vertrauensgrundlage erfordernde Funktionsintegration steht, sondern daß vielmehr gelegentliche oder regelmäßige Kommunikationen zur Förderung bestimmter betrieblicher Aufgaben anzutreffen sind.[6] Um weder die schwachen Anfänge einer zwischenbetrieblichen Kooperation unberücksichtigt zu lassen noch bestimmte Kartellformen von vornherein ausschließen zu

---

1) Vgl.: Grochla, E. (Betriebsverband) 1959, S. 34 f.; Rühle v. Lilienstern, H. (Chance) 1962, S. 1577; Gerth, E. (Strukturzusammenhänge) 1966, S. 9 f.; Paleczek, O. (Kooperation) 1966, S. 15; Sölter, A. (Kooperationspolitik) 1966, S. 234; Bratschitsch, R. (Unternehmenskooperation) 1968, S. 38; Rühle v. Lilienstern, H. (Organisation) 1968, S. 302; Benisch, W. (Kooperationsfibel) 1969, S. 61.
2) CEPES/RKW (Unternehmenskooperation) 1968, S. 69.
3) Gerth, E. (Strukturzusammenhänge) 1966, S. 9.
4) Z.B. die Ausgliederung an Beratungs- oder Treuhandbüros. Vgl. Seidenfus, H.S. (Marktinformation) 1967, S. 116.
5) Gerth, E. (Strukturzusammenhänge) 1966, S. 10. Vgl. auch Priess, F. (Handel) 1969, S. 15.
6) Z.B. Erfahrungs- und Meinungsaustausch, Normenübernahme usw.

müssen, soll der hier verwendete Kooperationsbegriff allgemein jene interbetrieblichen Aktionen erfassen, bei denen sich zwei oder mehrere Unternehmen zur gemeinsamen Zielverfolgung zusammentun.

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, ob das Kooperationsziel als eigenständiges Merkmal des Kooperationsbegriffs anzusehen sei. Sie wird in der Literatur mit dem Argument bejaht, die Zusammenarbeit der Unternehmen müsse zielorientiert sein.[1] Dem ist insoweit zuzustimmen, als die Entscheidung für eine partnerschaftliche Zusammenarbeit nicht ohne eine Vorstellung über den Zweck des Vorgehens getroffen werden wird. Da unternehmerisches Handeln jeweils zielgerichtet ist, besitzt dieses Merkmal auch Gültigkeit für die Kooperation. Dennoch stellt eine generelle Zielorientiertheit kein konstitutives Merkmal für die zwischenbetriebliche Zusammenarbeit dar, wenngleich im Zielbereich kooperierender Unternehmen kooperationsspezifische Sachverhalte zu erkennen sind. Die Zusammenarbeit kann nämlich entweder zu neuen Zielen führen, die von einem Einzelunternehmen realistischerweise überhaupt nicht erwogen werden können und/oder dazu beitragen, daß bestehende Imperative in einem höheren Maße und gegebenenfalls schneller realisiert werden, als dies bei individuellem Vorgehen möglich wäre. Von zwischenbetrieblicher Kooperation kann demnach immer dann gesprochen werden, wenn zwei oder mehrere wirtschaftlich selbständig bleibende Unternehmen miteinander vereinbaren, in einzelnen oder mehreren Bereichen ihrer Unternehmenstätigkeit zusammenzuarbeiten, um neue Strebensrichtungen überhaupt erst und/oder bestehende Ziele besser erfüllen zu können als bei individuellem Vorgehen.[2]

---

1) Vgl. Bidlingmaier, J. (Begriff) 1967, S. 358.
2) Vgl. auch Schneider, D.J.G. (Unternehmungsziele) 1972, S. 46.

3. Die Abgrenzung des Kooperationsbegriffs von anderen Formen wirtschaftlicher Zusammenarbeit

Da die Analyse des Erfolgs einer Kooperation die Entscheidung herausfordern kann, zu anderen Gestaltungsformen wirtschaftlicher Zusammenarbeit überzugehen[1], ist es notwendig, die Unternehmenskooperation gegenüber diesen Formen abzugrenzen.

a) Kooperation - Konzentration

Zunächst stellt sich die Frage, in welcher Beziehung der genannte Kooperationsbegriff zur Konzentration steht. Ohne die zahlreichen unterschiedlichen Definitionen des Konzentrationsbegriffs und ihre Problematik näher zu erörtern[2], sei nur auf diejenigen Erscheinungsformen der Konzentration eingegangen, die mit der Kooperation vergleichbar und daher für die Abgrenzung wichtig sind. Die Vergleichbarkeit ist dann gegeben, wenn sowohl die Unternehmenskonzentration als auch die Unternehmenskooperation als Unternehmensverbindungen angesehen werden.[3] Abgegrenzt wird die Kooperation von der Konzentration am zweckmäßigsten dadurch, daß die Kooperationsmerkmale daraufhin geprüft werden, inwieweit sie auch für das Konzentrationsphänomen zutreffen oder nicht.

Bildet für die Kooperation die Zusammen a r b e i t mindestens zweier Unternehmen ein konstitutives Merkmal, so liegt der Schwerpunkt bei der Konzentration eher auf der Zu-

---

1) Eine schematische Übersicht über mögliche betriebswirtschaftliche Verbundformen mit ihrer Rechtsgestalt, ihren allgemeinen Zielsetzungen, ihrer Bindungsstärke und -dauer gibt Gerth, E. (Kooperation) 1971, S. 12 ff., rechnet jedoch entgegen der hier vertretenen Auffassung alle diese Ausprägungen zur zwischenbetrieblichen Kooperation.

2) Dazu vgl. u.a.: Arndt, H., Ollenburg, G. (Konzentration) 1960, S. 3 ff.; Gunzert, R. (Konzentration) 1960; Schneider, O. (Konzentration) 1960, S. 626 ff.; Marbach, F. (Wirtschaftskonzentration) 1963, S. 27 ff.; Lenel, H.O. (Konzentration) 1968, S. 2 ff.

3) Vgl.: Grochla, E. (Betriebsverband) 1959, S. 24 ff.; Kosiol, E. (Unternehmung) 1966, S. 43.

sammen f a s s u n g der Wirtschaftseinheiten. Zwar impliziert auch die Zusammenfassung eine Zusammenarbeit zwischen den verbundenen Einheiten, jedoch bedeutet umgekehrt eine Zusammenarbeit nicht immer eine Zusammenfassung. Diese Unterscheidung wird noch deutlicher, wenn das Kriterium der Selbständigkeit in die Betrachtung einbezogen wird. Da sowohl wirtschaftliche wie rechtliche Autonomie der Partner ein konstitutives Merkmal der Kooperation ist, muß es sich immer mindestens um zwei Unternehmen handeln, um von zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit in Form der Kooperation sprechen zu können. Ist jedoch die Selbständigkeit der zusammengefaßten Teileinheiten - bestimmt durch die jederzeit gewährleistets Austrittsmöglichkeit aus der Gruppe - nicht mehr gegeben, so entsteht durch Individualitätsverlust ehemaliger Unternehmen ein neues Wirtschaftssubjekt als einheitliches Ganzes. Es arbeiten nicht mehr Unternehmen zusammen, sondern nur noch im Konzern oder Trust zusammengefaßte Teilbetriebe. Beiden Phänomenen, Unternehmenskooperation und -konzentration, ist gemeinsam, daß vor der Zusammenarbeit bzw. vor der Zusammenfassung mehrere rechtlich und wirtschaftlich selbständige Unternehmen bestanden haben, die im Falle der Kooperation ihre Existenz bewahren, im Falle der Konzentration aber ihre Autonomie einbüßen. Resultiert aus dem Konzentrationsvorgang ein Konzern, so geht nur die wirtschaftliche Selbständigkeit verloren. Ist das Ergebnis der Zusammenfassung ein Trust, so geben die Teileinheiten sowohl ihre wirtschaftliche als auch ihre rechtliche Autonomie auf.

Partner einer Kooperation arbeiten in einzelnen oder mehreren Bereichen oder Teilbereichen zusammen, wobei grundsätzlich alle mit der unternehmenseigenen Oberaufgabe verbundenen Zwecke berücksichtigt werden können, ohne jedoch die Oberaufgabe selbst mit einzubeziehen. Im Falle der Konzentration werden dagegen auch die Oberaufgaben der einzelnen Teileinheiten koordiniert und zu einer neuen einheitlichen Oberaufgabe zusammengefaßt, deren Bestimmung und Erfüllung durch ein zentrales Leitungsorgan gewährleistet wird.[1] Die für die ehe-

1) Vgl. Grochla, E. (Betriebsverband) 1959, S. 40.

mals selbständigen Glieder des Konzerns geltende Identität des Trägers von Zielentscheidungen und Zielverfolgung geht verloren, wenn die Strebensrichtungen von der Konzernspitze vorgegeben werden. Das Bestreben, die Dimensionen beliebiger Zielelemente im Zusammenwirken mit anderen Partnern vorteilhaft zu verändern, führt nur dann zur Kooperation, wenn die wirtschaftliche Selbständigkeit der Teilnehmer erhalten bleibt. Wird sie aufgegeben, so tritt an die Stelle der Kooperation die Konzentration.

Auch hinsichtlich des konstitutionellen Rahmens der Zusammenarbeit können sich Kooperation und Konzentration unterscheiden. Merkmal der Kooperation ist es, daß mindestens zwei Unternehmen freiwillig übereinkommen zusammenzuarbeiten. Eine Unternehmenskonzentration wird dagegen meistens dann begründet, wenn neben der Einsicht in die Zweckmäßigkeit gemeinsamen Vorgehens ein gewisses, oft finanzielles Abhängigkeitsverhältnis[1] besteht, welches das eine Unternehmen in die Lage versetzt, den Unterlegenen zur Aufgabe seiner autonomen Existenz zu veranlassen.

In der Realität sind die Grenzen zwischen Unternehmenskooperation und -konzentration fließend. Anders als bei der theoretischen Abgrenzung gibt es unter den realen Erscheinungen der Unternehmensverbindungen Formen, die sich anhand der Merkmale nicht eindeutig zuordnen lassen, was zu Bemerkungen in der Literatur geführt hat, die Kooperation sei eine Vorstufe der Konzentration bzw. die Konzentration sei als die stärkste Ausprägung der Kooperation anzusehen.[2]

---

1) Vgl. Kantzenbach, E. (Wettbewerb) 1966, S. 121 f.
2) Vgl.: Sölter, A. (Kooperationspolitik) 1966, S. 238; Tietz, B. (Kooperation) 1967 VIII/8/9, S. 2.

b) Kooperation - Kartell

In der Literatur werden die Begriffe Kooperation und Kartell[1] häufig vergleichend gegenübergestellt. Als herrschende Meinung stellt sich dabei die Auffassung heraus, daß die Unternehmenskooperation auf die Leistungssteigerung der Mitglieder gerichtet sei, während Kartelle in erster Linie der Marktbeeinflussung dienten.[2] Eine solche Unterscheidung scheint unzweckmäßig, da die Leistungssteigerung innerhalb einer Kooperationsgruppe grundsätzlich nicht ohne Einfluß auf die Marktstellung der Gruppenmitglieder bleibt. Andererseits sind Fälle denkbar, wo eine Marktbeeinflussung nur durch eine entsprechende kooperativ erarbeitete Leistungssteigerung möglich ist. Ein solcherart an die Legaldefinition des GWB (§ 1) gebundener Kartellbegriff ist darüber hinaus enger als der hier verwendete Kooperationsbegriff, da er nur die vom GWB erwähnten Formen der Zusammenarbeit (Kartelle) umreißt. Betrachtet man dagegen die "Verhaltenskoordination von Entscheidungseinheiten"[3] als wesentliches Merkmal eines Kartells, so nähern sich die Begriffe. Ein Kartell wird dann solange eine Erscheinungsform der zwischenbetrieblichen Koordination sein, solange die Mitglieder autonome Entscheidungseinheiten, d.h. Unternehmen sind und sich die Verhaltenskoordination nicht nur auf bloßes Parallelverhalten bezieht, sondern die gemeinsame Wahrnehmung bestimmter Aufgaben mit sich bringt.

---

1) Zur Entwicklung des Kartellbegriffs vgl.: Vanoni, R. (Kartelle) 1931, S. 7 ff.; Grochla, E. (Betriebsverband) 1959, S. 69 ff.; Eckel, D. (Kartell) 1968, S. 45 ff.
2) Vgl.: Menze, H. (Zusammenarbeit) 1960, S. 13; Benisch, W. (Kooperationsfibel) 1969, S. 60 f.; Gutknecht, B. (Kooperation) 1969, S. XI f.
3) Eckel, D. (Kartell) 1968, S. 45.

Zweites Kapitel

Probleme der Bestimmung des Kooperationserfolgs

Der Unternehmung stehen zur Bewältigung ihrer Gesamtaufgabe drei Handlungsalternativen zur Verfügung, zwischen denen sie sich entscheiden muß. Sie kann sämtliche Einzelaufgaben von betriebseigenen Funktionsträgern übernehmen lassen oder einen Teil der Einzelaufgaben im Wege der Marktbeziehungen auf fremde Betriebe übertragen. Schließlich bleibt ihr die Möglichkeit, mit anderen Unternehmungen eine Aufgabenerfüllungsgemeinschaft einzugehen.[1)]

Da unternehmerisches Handeln um die Verwirklichung unterschiedlicher Anliegen bemüht ist, erscheint es zweckmäßig, die zu erwartenden Ergebnisse dieser Bemühungen als Bestimmungsgrund für die Wahl einer der Handlungsalternativen zu verwenden. Im Rahmen dieser Arbeit ist es nicht möglich, und auch nicht notwendig, die Handlungsalternativen hinsichtlich ihrer Fähigkeit zur Verwirklichung unternehmerischer Interessen zu beurteilen und daraus Entscheidungsgrundlagen für oder wider die eine oder andere Möglichkeit betrieblicher Aufgabenerfüllung abzuleiten. Vielmehr soll davon ausgegangen werden, daß - aus welchen Motiven auch immer - die Entscheidung für die Kooperation gefallen ist. Es geht dann darum, die Wirksamkeit der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit zu untersuchen. Daraus sind Erkenntnisse zur Beurteilung der Vergangenheit zu gewinnen, die sowohl als Argumente zur Verteidigung des eingeschlagenen Weges gegenüber der Umwelt[2)] als auch zur Planung zukünftiger Perioden dienen können. Das Augenmerk des folgenden Kapitels ist auf diejenigen Probleme gerichtet, die sich bei der Bestimmung dessen ergeben, was als Erfolg einer zwischenbetrieblichen Kooperation anzusehen ist.

---

1) Vgl.: Grochla, E. (Betriebsverband) 1959, S. 29; Bidlingmaier, J. (Begriff) 1967, S. 353.
2) Umwelt in diesem Sinne sind die Eigentümer, die Gläubiger, der Staat usw. Vgl. auch Schmidt-Sudhoff, U. (Zielmodelle) 1966, S. 125 f.

I. Ansätze zur Bestimmung des Kooperationserfolgs

1. Der Erfolgsbegriff in der betriebswirtschaftlichen Literatur

Das betriebswirtschaftliche Schrifttum hat eine Fülle unterschiedlicher Erfolgsbegriffe hervorgebracht, die im Rahmen dieser Arbeit nicht enumerativ wiedergegeben, sondern nur systematisch charakterisiert werden können.[1] Folgt man der häufig vertretenen Meinung, daß das erwerbswirtschaftliche Unternehmen[2] bestrebt sei, seinen Gewinn zu maximieren[3], so lassen sich schon für diese eine Zwecksetzung unterschiedliche Erfolgsbegriffe feststellen.[4] Gemeinsam ist ihnen, daß sie alle das Ergebnis der Bemühungen sind, mit Hilfe des Rechnungswesens und der Bilanz das betriebliche Geschehen quantifizierbar zu machen. Sie unterscheiden sich voneinander dadurch, daß die verschiedenen Autoren einer betrieblichen Rechnungslegung einerseits unterschiedliche Aufgaben zuordnen[5] und andererseits keiner einheitlichen Meinung darüber sind, wie mit einer Geldrechnung der Unternehmung der reale Wirtschaftsprozeß am zweckmäßigsten wiederzugeben und gegebenenfalls zu messen sei. Demzufolge können sich die einzelnen Erfolgsbegriffe einmal durch die Art der ihnen zugrunde gelegten Komponenten unterscheiden, zum anderen dadurch, daß die Komponenten in unterschiedliche Beziehungen zueinander gesetzt werden.

---

1) Zur Systematik betriebswirtschaftlicher Erfolgsbegriffe vgl.: Schäfer, E. (Mehrwert) 1951, S. 458 f.; Rössle, K. (Betriebswirtschaftslehre) 1956, S. 223 ff.; Kühnau, M. (Erfolgsbegriffe) 1959, S. 77 ff.; Thiemeyer, Th. (Erfolgsermittlungsmethoden) 1959, S.550 ff.; Schulze, H.H. (Messung) 1966, S. 190 ff.; Löffelholz, J. (Betriebswirtschaftslehre) 1970, S. 31 ff.
Zu den Erfolgsbegriffen anderer Wissenschaftsdisziplinen wie z.B. der Ethik, Psychologie, Rechtswissenschaft u.a. vgl. Flohr, H. (Erfolge) 1964, S. 8 f.

2) Zum Begriff "Erwerbswirtschaftliche Unternehmen" vgl. Wedekind, G. (Unternehmen) 1963, S. 10 ff.

3) Vgl. u.a.: Wöhe, G. (Grundprobleme) 1959, S. 210; Koch, H. (Planung) 1961, S. 18.

4) Vgl. White, C.M. (Goals) 1960, S. 181 f.; Busse v. Col[illegible] W. (Entwicklungstendenzen) 1964, S. 616.

5) Vgl. Lippmann, K. (Erfolgsermittlung) 1970, S. 11 ff.

Der Erfolg als Differenzgröße ergibt sich aus der Subtraktion seiner konstituierenden Elemente voneinander, wobei die unterschiedliche intensionale wie extensionale Bestimmung dieser Komponenten zu verschiedenen Erfolgsbegriffen[1] führt, für die die Ausdrücke 'Erfolg' und 'Gewinn' meist synonym verwendet werden.[2] Je nachdem,ob die Einzelleistung des Unternehmens im Sinne eines nicht mehr teilbaren Vorgangs der Erfolgserzielung, die Leistungen eines bestimmten Zeitabschnitts oder jene der gesamten Unternehmensdauer beurteilt werden, kann von "Elementarerfolgen", Perioden- oder Totalerfolgen gesprochen werden[3], die sich ihrerseits je nach Betrachtungsweise als absolute oder im Vergleich zu einem Kontrollobjekt als relative Erfolge ausdrücken lassen.[4]

Die Aussagekraft des Rechnungswesens über das betriebliche Geschehen wird weiter ausgeschöpft, wenn nicht nur die absolute Erfolgszahl als Differenzgröße berücksichtigt wird, sondern aus den Erfolgsfaktoren Quotienten hergeleitet werden.[5] Während sich Differenzen nur aus gleichartigen Größen (DM, km, Stunden usw.) bilden lassen, können in die Erfolgsrelationen alle Arten von Erfolgsfaktoren einbezogen werden (z.B. km/h; DM/kg usw.).

---

1) So werden im Schrifttum z.B. folgende Differenzen als Erfolg bezeichnet:
Ertrag - Aufwand; Leistung - Kosten; Einnahmen - Ausgaben; Erfolgseinnahmen - Aufwandsausgaben; Schlußkapital - Anfangskapital. Dazu vgl. Käfer, K. (Erfolgsanalyse) 1956, Sp. 1650 ff. Zur Analyse des Gewinnbegriffs vgl.: Kirsch, W. (Gewinnmaximierung) 1964, S. 40 ff.; Heinen, E. (Zielsystem) 1966, S. 61 f.

2) Vgl.: Flohr, H. (Unternehmenserfolg) 1963, S. 390, 392; Schwantag, K. (Planung) 1965, S. 81.
In der synonymen Verwendung der beiden Termini zeigt sich, daß nach herrschender Meinung die Gewinnmaximierung noch immer als das dominierende Unternehmerziel angesehen wird.

3) Vgl. Koch, H. (Planung) 1961, S. 20 f.

4) Vgl. Sieben, G. (Erfolgserhaltung) 1964, S. 630 f.

5) Z.B. können Erfolgsrelationen folgender Art gebildet werden: Wirtschaftlichkeit = Ertrag : Aufwand oder Leistung : Kosten; Produktivität = Ausbringungsmenge : Einsatzmenge; Rentabilität = Gewinn : Kapital.

Die zentrale unternehmerische Zwecksetzung bei den bisher charakterisierten Erfolgsbegriffen ist die Gewinnmaximierung. Kein Unternehmen, auch nicht das erwerbswirtschaftliche, ist allein vom Ziel der Gewinnmaximierung bestimmt, sondern es gibt andere, vom unbedingten Gewinnmaximierungsziel abweichende Zwecksetzungen.[1] Es stellt sich die Frage, ob ein Erfolgsbegriff, dessen konstitutiven Elemente aus dem betrieblichen Rechnungswesen resultieren und der die Erreichung des Einzelziels Gewinnmaximierung würdigen soll, in der Lage ist, auch andere Anliegen der Unternehmen zu beurteilen oder ob die Berücksichtigung weiterer Zielvorstellungen nicht einen anderen, erweiterten Erfolgsbegriff verlangt, der auch die Tatsache beachtet, daß der Erfolgsbegriff des Rechnungswesens vergangenheitsorientiert ist, während Unternehmerziele in die Zukunft weisen. Handelt es sich bei den nicht auf Gewinnerzielung gerichteten Zwecksetzungen um quantifizierbare, in monetären Größen ausdrückbare Strebungen[2] und treten sie zum Gewinnmaximierungsziel hinzu, so tragen sie lediglich dazu bei, daß die konstitutiven Elemente des Erfolgs andere Werte annehmen und somit zu einer veränderten Höhe des Erfolgs führen, ohne daß der Begriff extensional geändert werden müßte. Die Nebenziele werden hier nicht Bestandteil der erfolgskonstitutiven Komponenten, sondern hindern den Entscheidungsträger gegebenenfalls daran, das Hauptziel der Gewinnmaximierung unbeschränkt zu erreichen. Das Ausmaß der Realisation dieser quantifizierbaren Nebenziele selbst läßt sich mit einem solchen Erfolgsbegriff nicht erfassen. Verliert die Zwecksetzung der Gewinnmaximierung ihre Vorrangstellung unter der Menge der alternativ möglichen Strebungsrichtungen, d.h. wird von der Konzeption des Einzelziels, das gegebenenfalls durch Nebenbedingungen beschränkt wird, abgegangen, so ist der übliche Erfolgsbegriff gänzlich ungeeignet.

---

1) Vgl.: Bidlingmaier, J. (Unternehmerziele) 1964, S. 54 ff., der hier eine Übersicht über die in der betriebswirtschaftlichen Literatur behandelten Unternehmerziele gibt. Siehe auch Heinen, E. (Zielsystem) 1966, S. 29 und die dort angegebene Literatur.

2) Z.B. Umsatzmaximierung, Marktanteilsausdehnung, Sozialleistungen usw.

Eine weitere Schwierigkeit taucht bei dem Versuch auf, nicht quantifizierbare Nebenziele[1] mit dem herkömmlichen Erfolgsbegriff zu fassen. Lösungsvorschläge, solche Zielsetzungen durch entsprechende Geldäquivalente quantifizierbar zu machen, müssen als ungeeignet angesehen werden. "Wenn (nämlich) alle Handlungen des Unternehmers mit Hilfe des Gewinnmaximierungsprinzips erklärt werden, weil er tut was ihm behagt, und ihm behagt, was die Summe seines geldlichen und nicht geldlichen Gewinns maximiert, wird die Analyse zu einem System von Definitionen und Tautologien; sie verliert einen großen Teil ihres Wertes für die Erklärung der Wirklichkeit."[2]

Die vorangegangenen Ausführungen lassen sich dahingehend zusammenfassen, daß ein Erfolgsbegriff, der vom Einzelziel der Gewinnmaximierung ausgeht und andere Zwecksetzungen nur als einschränkende Nebenbedingung auffaßt, zu eng ist, um die Verwirklichung der Vielzahl möglicher Unternehmerziele zu beurteilen. Einmal können quantifizierbare Erfolgsgrößen nur einen Teil des betrieblichen Gesamterfolgs ausmachen. Sie müßten durch die Ergebnisse ergänzt werden, die beim Streben nach nichtquantifizierbaren Imperativen erzielt werden. Zum anderen aber ist der erwähnte, auf die betriebliche Rechnungslegung abgestellte Erfolgsbegriff nicht in der Lage, quantifizierbare Nebenziele zu umfassen, vielweniger dazu, nichtquantifizierbare Strebungsrichtungen zu artikulieren. Als Ausweg bietet sich an, nicht von einem Einzelziel unter möglicher Berücksichtigung von Nebenbedingungen auszugehen, sondern von einem System simultan verfolgter Unternehmerziele.[3] Zur Würdigung jedes einzelnen Zieles bedarf es dann eines Erfolgsbegriffs, der sämtliche Imperative erfaßt, die ein Unternehmen letztlich

---

1) Z.B. Machtstreben, Risikominderung, Sicherung des Unternehmensbestandes, Freizeit des Unternehmers usw.
2) Machlup, F. (Analysis) 1949, S. 526, zitiert nach Heinen, E. (Zielsystem) 1966, S. 60 (Einfügung von mir, C.H.); vgl. auch Bidlingmaier, J. (Unternehmerziele) 1964, S. 93 f.
3) Vgl. Bidlingmaier, J. (Zielkonflikte) 1968, S. 43. Bidlingmaier spricht hier von "pluralistischen Zielen". Siehe auch Schmidt-Sudhoff, U. (Zielmodelle) 1966, S. 22, S. 111.

zu verwirklichen trachtet. Die Begriffsextension muß genügend weit sein, um alle möglichen Zwecksetzungen des Unternehmens quantitativ oder verbal erfassen zu können.

Dieser Bedingung scheint eine Definition des Erfolgs als Grad der Zielrealisation[1] zu entsprechen. Danach bietet der Quotient aus erreichtem und angestrebtem Ergebnis wirtschaftlicher Aktivität die Möglichkeit, die Resultate hinsichtlich aller Haupt- und Nebenziele, unbeschadet ihrer Unterschiedlichkeit und ihres absoluten Ergebnisumfanges, als Teilerfolge getrennt zu erfassen und zum Gesamterfolg zu aggregieren.[2] Darüber hinaus wäre ein solcher Erfolgsbegriff neutral im Hinblick auf die Wertung des Ergebnisses ökonomischen Handelns, da er keine Aussage darüber macht, ob der Zielträger die Relation zwischen erreichtem und angestrebtem Ziel als befriedigend ansieht oder nicht, d.h. sie als Erfolg oder Mißerfolg beurteilt.[3]

Auf die Einwände, die einem derartigen Erfolgsbegriff entgegenzuhalten sind, weist Schneider[4] hin. Handelt es sich bei den verfolgten Zielen um unbegrenzte Imperative, so gibt der Zielerreichungsgrad das Verhältnis der tatsächlichen Zielrealisation zum objektiven Zielerreichungsmaximum an. Über eine zur Festlegung der Extremalwerte notwendige vollkommene Information über sämtliche entscheidungsrelevanten Daten dürfte der realtypische Unternehmer kaum verfügen. Subjektive Schätzungen als Hilfsmaßstäbe könnten dem Unternehmer der Praxis hinreichend genaue Aussagen liefern, erschweren jedoch wegen ihrer mangelnden Objektivierbarkeit allgemeingültige Aussagen. Werden aber Satisfaktionskriterien unterstellt, d.h. begnügt sich das Wirtschaftssubjekt mit einem als be-

---

1) Vgl.: Flohr, H. (Unternehmenserfolg) 1963, S. 389; Wedekind, G. (Unternehmen) 1963, S. 74, S. 94; Hax, H. (Erfolgsmaßstab) 1964, S. 646; Kirsch, W. (Gewinnmaximierung) 1964, S. 121; Schmidt-Sudhoff, U. (Zielmodelle) 1966, S. 140 f.
2) Vgl. Schüler, H. (Erfolgsmessungen) 1958, S. 19 f.; Wedekind, G. (Unternehmen) 1963, S. 116.
3) Vgl. Flohr, H. (Erfolge) 1964, S. 11.
4) Schneider, D.J.G. (Zielbestimmung) 1972, S. 92 f.

friedigend angesehenen Zielausmaß, so ist es der Quotient aus tatsächlicher (Ist) und geplanter (Soll) Zielerreichung, der dem Zielerfüllungsgrad zugrunde liegt. Ein solcher Ausdruck steht jedoch vor allem für die Genauigkeit der unternehmerischen Planung.[1] Die Planungsexaktheit ist maximal, wenn der Quotient den Wert von 1 (Soll = Ist) annimmt und weicht vom Maximum ab, wenn er ≥ 1 wird.

Ein praktikabler Erfolgsbegriff läßt sich auf der Basis der neueren Theorie der Unternehmensziele entwickeln. Diese geht davon aus, daß jede Unternehmung über ein Zielsystem verfügt, welches sich aus einer Gesamtheit von Zielelementen zusammensetzt, zwischen denen bestimmte Beziehungen bestehen oder hergestellt werden können.[2] Aus diesem Beziehungsgeflecht ergeben sich verschiedene Realisationsalternativen, die, je nach dem Informationsstand des Aktors, auf mögliche und dann auf zulässige, d.h. mit dem verfügbaren Mittelpotential erreichbare, Lösungen eingeschränkt werden. Die Lösung des Entscheidungsproblems präjudiziert die Zielerreichung und damit den Erfolg der Handlung. Es besteht eine Wechselwirkung zwischen Erfolg und Ziel, da der Akt der Zielsetzung den Erfolg als Zielerreichung insoweit vorwegnimmt, als i.d.R. nur solche Ziele gefaßt werden, die im Rahmen des gegebenen Entscheidungsumfeldes auch realisierbar sind.

Erkenntnisse der Investitions- und Bewertungstheorie lassen sich in die Untersuchung einbringen, wenn der Erfolg als bewertetes Ergebnis begriffen wird.[3] Aus der Gesamtmenge alternativ realisierbarer Ziele werden mit Hilfe der Ergebnisdefinition die erstrebten Sachverhalte und damit die zulässigen Alternativen ausgewählt. Durch die Bewertung dieser Ergebnisse mit aus der Präferenzordnung des Zielträgers entnommenen Koeffizienten werden die Ergebnisse in Erfolge transformiert. Das geschieht im Rahmen des Investitionskalküls in der Absicht, "aus einer Menge möglicher Trans-

---

1) Vgl. Schneider, D.J.G. (Zielbestimmung) 1972, S. 93.
2) Vgl. Ulrich, H. (Unternehmung) 1970, S. 105.
3) Vgl. Sieben, G. (Erfolgseinheiten) 1968.

formationen des Entscheidungsfeldes die optimale Transformation auszuwählen."[1] Auf der Basis der Theorie der Unternehmensbewertung läßt sich dann der Wert der jeweiligen Erfolgseinheit, d.h. jener äquivalente Geldbetrag ermitteln, den ein Käufer für diese Erfolgseinheit zu zahlen bereit oder ein Verkäufer zu verlangen gehalten wäre. Ein solchermaßen als Ausdruck der Zielerfüllung skizzierter Erfolgsbegriff ist flexibel genug, sowohl engen Zielprämissen wie jener der Gewinnmaximierung als auch Erweiterungen auf komplexe Zielsysteme Rechnung zu tragen. Grundsätzlich kann damit auch berücksichtigt werden, daß Zielentscheidungen zukunftsbezogen sind und unter Unsicherheit getroffen werden. Die Unternehmung erwartet entsprechend ihrer Information über die Wirklichkeit bestimmte Datenkonstellationen und setzt danach ihre Ziele. Da die Ungewißheit mit der Ausdehnung des Planungshorizontes in die Zukunft wächst, werden nur kurzfristige Ziele definitiv und operational fixiert sein können. Längerfristig sind dagegen nur allgemeine Angaben über die Richtung wirtschaftlicher Aktivität möglich, die sich mit zunehmender Information allerdings präzisieren lassen. Auf die daraus resultierenden Probleme für die Ermittlung des Kooperationserfolges wird noch einzugehen sein.[2]

2. Zum Begriff des Kooperationserfolgs

Der Begriff des Kooperationserfolgs sollte so weit gefaßt sein, daß er der Fragestellung des Untersuchenden gerecht wird, ohne jedoch dabei Gefahr zu laufen, durch allzugroßen Inhaltsreichtum zur Leerformel[3] und damit wertlos zu werden.

Interpretiert man beispielsweise den Kooperationserfolg als Auswirkung oder Konsequenz der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit, so fallen darunter sämtliche Wirkungen einer Kooperation. Es müßten Änderungen der Aufbau- und Ablauforgani-

---

1) Sieben, G. (Erfolgseinheiten) 1968, S. 284.
2) Vgl. unten S. 113 ff.
3) Zur Leerformelproblematik vgl. Topitsch, E. (Leerformeln) 1960, S. 233 ff.

sation der Unternehmen, wie sie sich aus der Aufgabenumverteilung im Rahmen einer Kooperation ergeben können, in gleicher Weise zum Kooperationserfolg gerechnet werden, wie etwa Veränderungen der Aufwands- und Ertragsgrößen[1] sowie der Selbständigkeit bzw. Abhängigkeit des einzelnen Kooperationspartners. Weitere Konsequenzen eines derartigen Erfolgsbegriffs bestehen in der Schwierigkeit der Abgrenzung und getrennten Ermittlung von Teilerfolgen sowie in der mangelnden Vergleichbarkeit mit dem Individualerfolg.

Da Unternehmen unabhängig von der jeweils gewählten Handlungsalternative grundsätzlich zielorientiert handeln, eröffnet sich durch die Frage nach den durch die zwischenbetriebliche Zusammenarbeit verfolgten Zielen ein Weg, dem Begriff des Kooperationserfolgs näher zu kommen. Gelingt es, eine für das Kooperationsphänomen allgemein gültige Antwort zu finden, so läßt sich ein als Zielerfüllung interpretierter Erfolgsbegriff so weit konkretisieren, daß mit seiner Hilfe die Zweckmäßigkeit der kooperativen Handlungsweise beurteilt werden kann.

Die zahlreichen Veröffentlichungen zu Fragen der Unternehmenskooperation nennen die unterschiedlichsten Bestrebungen, die mit zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit verfolgt werden können.[2] Das Spektrum reicht von der inhaltlichen Aufzählung einzelner als kooperationsspezifisch angesehener Ziele bis zur Entwicklung neuer Zielbegriffe, die auf Erkenntnissen der modernen Zieltheorie beruhen und eine Vielzahl von Strebensrichtungen einbeziehen.

So wird u.a. die Meinung vertreten, eine Kooperation werde eingegangen, um das betriebliche Optimalproblem zu lösen[3],

---

1) Dabei kann man die Umstrukturierung der Aufbau- und Ablauforganisation als Primäreffekt, die daraus resultierende Leistungssteigerung der Partnerunternehmen als Sekundäreffekt der Kooperation bezeichnen. Der Primäreffekt wird oft die Voraussetzung für den Sekundäreffekt sein, garantiert ihn aber nicht.

2) Vgl. Schneider, D.J.G. (Unternehmungsziele) 1972, S.40 ff., der sich mit den in der Literatur genannten Kooperationszielen kritisch auseinandersetzt.

3) Vgl. Bickel, W. (Kooperation) 1965, S. 117.

sie diene der Realisation des technischen und wirtschaftlichen Fortschritts[1] oder sie ermögliche die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Partner.[2] Der Mangel solcher Zielaussagen liegt nicht primär darin, daß es sich um Strebensrichtungen handelt, die auch durch andere als kooperative Handlungsalternativen realisiert werden könnten. Sind gewisse Ziele nicht kooperationstypisch, so bedeutet das nicht, daß ihre Verfolgung im Rahmen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit ausgeschlossen wäre. Ihre Schwäche ist vielmehr, daß ihr Erfüllungsausmaß mangels Operationalität der Zielgrößen nicht meßbar ist, ganz zu schweigen davon, daß derartige monistische Imperative die Vielschichtigkeit der mit einer Kooperation verbundenen Zielvorstellungen nicht zu erfassen vermögen. Als Beispiel sei hier nur die Erhaltung der Selbständigkeit genannt, die in jedem Kooperationsfall als mehr oder minder starke Strebung zu den anderen Zielen hinzutritt. Nur wenn von Zielsystemen ausgegangen wird, kann das Spezifische des Kooperationsweges gegenüber dem Individualweg berücksichtigt werden. Das aber setzt voraus, daß von den engen Zielformulierungen der praxisorientierten Literatur zu allgemeiner gültigen Zielbegriffen übergegangen wird.

Ein erster Schritt auf diesem Wege wurde getan, indem man das Ziel der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit darin sah, durch Kooperation einen im Vergleich zum Individualweg höheren Grad der Zielrealisation zu erreichen.[3] Eine Beschränkung auf bestimmte Imperative ist nicht notwendig, aber für die Analyse des konkreten Einzelfalles möglich. Einer solchen Deutung des Kooperationserfolgs sind jedoch die gleichen Einwände entgegenzuhalten, die schon im Rahmen der Ausführungen zum betriebswirtschaftlichen Erfolgsbegriff aufgezeigt wurden.[4] Auch im Falle der Kooperation wird eine Bestimmung

---

1) Vgl. Aschoff, A. (Kooperation) 1965, S. 289.
2) Vgl.: Schmidt, E. (Kooperation) 1965, S. 270; Sölter, A. (Kooperationspolitik) 1966, S. 236; Henzel, F. (Kooperation) 1968, S. 796; Priess, F. (Handel) 1969, S. 15.
3) Vgl. Bidlingmaier, J. (Begriff) 1967, S. 358.
4) Vgl. oben S. 42 f.

des Zielerfüllungs g r a d e s bei Verwendung von Extremalzielen durch die unvollkommene Information der Unternehmung erschwert. Ginge man von befriedigenden, dem erreichbaren Informationsstand entsprechenden Zielwerten aus, so würde "die Definition des Kooperationsziels als Erhöhung des Zielerfüllungs g r a d e s (...) bedeuten, daß mit Hilfe der Kooperation die Soll-Ist-Abweichung verringert, also die Planungsgüte erhöht werden soll."[1] Zu diesem Zweck würde aber wohl kaum eine zwischenbetriebliche Zusammenarbeit eingegangen werden.

Die Mannigfaltigkeit der unterschiedlichen Anliegen, die im Zielsystem der Einzelunternehmung ihren Niederschlag findet, verlangt, daß bei einer Beurteilung der Zielerfüllung grundsätzlich jedes Ziel getrennt berücksichtigt wird. Das ändert sich auch nicht im Falle einer Kooperation, da jeder Partner innerhalb der Gruppe ein selbständiges und eigenverantwortliches Wirtschaftssubjekt mit individuellen, wenn auch durch Kooperation gewandelten Zielen bleibt. Die Zweckmäßigkeit einer Zusammenarbeit wird jeder einzelne Kooperationspartner daher an Hand seines individuellen Zielsystems beurteilen. Indem vom Zielsystem des jeweiligen Unternehmens ausgegangen wird, ist der erste Schritt zur Erfüllung der Voraussetzung getan, daß nur Gegenüberstellung des individuell und des kooperativ erwirtschafteten Erfolgs beide miteinander vergleichbar sein müssen. Nur unter dieser Bedingung ist eine Aussage darüber möglich, ob die Teilnahme an einer Kooperation die erwartete Verbesserung gegenüber dem Individualweg bringt oder gebracht hat. Daraus erhellt, daß es für die Kontrolle der Zweckmäßigkeit einer zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit keines eigenständigen Erfolgsbegriffes bedarf, wenn ein solcher nur weit genug ist, um sowohl die Realisation individuell angestrebter Sachverhalte als auch jene kooperativ verfolgter Ziele zu erfassen. Das sollte mit einem Begriff erreichbar sein, der den Erfolg als die aufgrund bestimmter Entscheidungen ausgelöste Zielrealisation deutet. Zu beantworten wären sowohl für den

---

1) Schneider, D.J.G. (Zielbestimmung) 1972, S. 93 (Hervorhebung von mir, C.H.).

Individualweg als auch für die Kooperation die Fragen nach der inneren und äußeren Struktur der Zielsysteme, nach den Daten des Entscheidungsfeldes und nach den Einflüssen, die vom Betreten des Kooperativweges auf diese Determinanten ausgehen.

II. Die Bestimmungsfaktoren des Kooperationserfolgs

Im Rahmen des gewählten Erfolgsbegriffs sind bei der Bestimmung des Kooperationserfolgs zwei Faktoren herauszustellen. Es sind dies das unternehmerische Zielsystem und der Zielerreichungsrahmen. Beide Faktoren sind nicht unabhängig voneinander, sondern beeinflussen sich gegenseitig. Der Zielplan des Unternehmens wird sich vernünftigerweise ebenso an den verfügbaren Realisationsmöglichkeiten ausrichten, wie auch die Verfolgung gewisser Teilziele die Mittelbasis beeinflußt. Zwar wären die Probleme der Erfolgsbestimmung und -ermittlung weniger schwierig, wenn die Frage danach, wie der Sachverhalt zustande gekommen ist, nicht gestellt würde.[1] Da der realtypische Unternehmer jedoch bewußt oder gewohnheitsmäßig Ziele und Recourssen in Übereinstimmung bringt, muß er neben der Kontrolle des Erfolgs auch die Zweckmäßigkeit der zu seiner Verwirklichung eingesetzten Mittel und Strategien berücksichtigen. Nur dadurch läßt sich eine vorhandene Inkompatibilität zwischen Ziel, Mittelbasis und Handlungsmöglichkeiten beseitigen. Wie noch zu zeigen sein wird, trägt gerade die zwischenbetriebliche Zusammenarbeit dazu bei, die Erfolgsdeterminanten aufeinander abzustimmen. Das Wesen des Kooperationserfolgs kann deshalb nur erhellt werden, wenn sämtliche Bestimmungsfaktoren analysiert und in ihrer Wirkung erklärt werden. Dennoch sollen die Ursachen des Erfolgs nicht mit in die Definition aufgenommen werden, um nicht die Möglichkeit zu verbauen, Erfolge zu untersuchen, ohne die Frage nach der Leistung beantworten zu müssen.[2]

---

1) Vgl. Flohr, H. (Erfolge) 1964, S. 11 ff.
2) Vgl. ebenda, S. 13.

1. Einige Bemerkungen zur Theorie der Unternehmerziele

Geht man von der Annahme aus, daß es sich bei einem Unternehmen um eine "monolithische Entscheidungseinheit"[1], um eine Einheit von weisen und egoistischen Wirtschaftsmenschen handelt, die einem monistischen Ziel[2], nämlich der Maximierung des Gewinns[3] nachstreben, so sind alle Probleme der Zielsetzung im Unternehmen neutralisiert. Zusammen mit den Prämissen über die Umgebung[4] des Wirtschaftssubjekts und seine formalen Handlungsprinzipien[5] ist damit das Verhalten des Idealunternehmers determiniert. Eine solche idealtypische Betrachtungsweise des Unternehmers ist wegen ihres hohen Abstraktionsgrades zur Erklärung der Realität wenig geeignet. Zwar erfüllt sie eine heuristische Funktion und vermittelt aus der logischen Geschlossenheit der Modelle theoretische Erkenntnisse über das Unternehmerverhalten unter bestimmten Voraussetzungen. Ein praktischer Informationswert ist solchen analytischen Aussagen jedoch nicht zuzusprechen, da es sich bei den Ergebnissen um Implikate der a priori formulierten Prämissen handelt.[6] Soll die betriebswirtschaftliche Theorie dem Anspruch genügen, reale ökonomische Vorgänge zu untersuchen und strukturgleich wiederzugeben, muß sie auf die klassischen homo-oeconomicus-Prämissen verzichten und sie durch solche ersetzen, die empirisch hinreichend gesichert sind. Es kann nicht Aufgabe vorliegender Arbeit sein, alle klassischen Modellprämissen auf ihre Tauglichkeit für eine

---

1) Busse v. Colbe, W. (Entwicklungstendenzen) 1964, S. 616.
2) Zum Begriff "Ziel" vgl. Schmidt-Sudhoff, U. (Zielmodelle) 1966, S. 15 ff. und die dort zitierte deutschsprachige und angelsächsische Literatur.
3) Vgl. z.B. Rieger, W. (Privatwirtschaftslehre) 1964, S. 44; "Wenn wir von einem Zweck der Unternehmung reden, so kann es nur dieser sein, Gewinn zu erzielen und zwar für den Unternehmer."
4) Hierunter fallen die Annahmen über vollkommene Information und Voraussicht des gegebenen Datenkranzes.
5) Solche Annahmen betreffen die Rationalität der unternehmerischen Handlungsweise sowie die totale, unendlich schnelle und normale Reagibilität des Idealunternehmers.
6) Vgl. auch Albert, H. (Modell-Platonismus) 1963, S. 73. Zur dogmengeschichtlichen Entwicklung der Theorie des Unternehmerverhaltens unter homo-oeconomicus-Prämissen siehe Bidlingmaier, J. (Unternehmerziele) 1964, S. 25 ff.

realitätsbezogene Unternehmenstheorie hin zu prüfen.[1] Jedoch sollte im Zusammenhang mit der Bestimmung des Kooperationserfolgs der Frage nachgegangen werden, ob mit Hilfe der herkömmlichen[2] Annahmen Erkenntnisse über Zielinhalte und Zielbildungssubjekte in Kooperationsgruppen zu gewinnen sind und von welchen Voraussetzungen auszugehen wäre, wenn der Realitätsbezug hergestellt werden soll.

Will man beurteilen, ob unternehmerisches Handeln erfolgreich ist, so muß die Vorstellung, Wirtschaftssubjekte handelten zielstrebig, dahingehend konkretisiert werden, welche Ziele von den Unternehmen verfolgt werden. Die traditionelle Unternehmenstheorie geht dabei von der axiomatischen Bestimmung eines einzelnen Unternehmensziels aus, um mit Hilfe der vereinfachenden Prämissen theoretisch eindeutige Aussagen zu erhalten.[3] Sie unterstellt, daß der Unternehmer anhand bekannter Kostenverläufe und Verhaltensweisen von Nachfragern und Konkurrenten den Gewinn zu maximieren trachte.[4] Zusammen mit dem bekannten Datenkranz und den angenommenen Handlungsprinzipien ist die Situation des Unternehmers eindeutig determiniert. War die Vorstellung, der Unternehmer strebt in jedem Zeitpunkt nach der Maximierung seines Gewinns, für die ersten Versuche einer quantitativen Explikation des Unternehmerverhaltens nützlich und erkenntnisfördernd, so zeigte die Erfahrung, daß die Unternehmung in ihren Mittelentscheidungen

---

1) Dazu siehe u.a.: Morgenstern, O. (Voraussicht) 1935, S. 337 ff.; Zwiedineck-Südenhorst, O.v. (homo oeconomicus) 1955; Weisser, G. (Wirtschaft) 1956, S. 996 f.; Bidlingmaier, J. (Unternehmerziele)1964, S. 25 ff.; Katterle, S. (Betriebswirtschaftslehre) 1964, S. 48 f.; Philips, L. (Markttransparenz) 1964, S. 205 ff.; Gäfgen, G. (Entscheidung) 1968, S. 18 ff.; Eckel, D. (Rationales Handeln) 1970, mit ausführlichen Literaturhinweisen.

2) Unter herkömmlichen oder klassischen Annahmen sind die homo-oeconomicus-Prämissen zu verstehen. Dementsprechend gehen klassische Unternehmenstheorien von solchen Annahmen aus.

3) Vgl.: Koch, H. (Grundfragen) 1957, S. 589; Szyperski, N. (Terminologie) 1962, S. 149 f.

4) Zur Präzisierung des Gewinnmaximierungsprinzips unter Berücksichtigung unterschiedlicher Modifizierungsansätze in der Literatur vgl. Thiemeyer, Th. (Gemeinwirtschaftlichkeit) 1970, S. 76 ff.

nicht von einem homogenen Ziel, sondern von einem ganzen Fächer von Strebensrichtungen[1] beherrscht wird.[2] Diese Erkenntnis fand jedoch zunächst wenig Berücksichtigung in der Unternehmenstheorie, da ihr die Auffassung entgegenstand, daß eindeutige Aussagen über das Unternehmerverhalten nicht möglich seien, wenn der Unternehmer mehrere, sich gegebenenfalls widersprechende Ziele verfolge.[3] Zwar gab und gibt es Versuche, die Idee eines Zielspektrums in die Vorstellung eines homogenen Unternehmerziels zu integrieren, indem die verschiedenen Nebenziele als positive oder negative Einflußgrößen des Gewinns interpretiert werden, jedoch wird damit die Möglichkeit implizit verneint, daß andere Ziele als das des Gewinnmaximums im Vordergrund erwerbswirtschaftlicher Mittelentscheidungen stehen könnten. Konstruktive Ansätze zur Entwicklung einer systematischen Zielsetzungslehre der Unternehmung, die von den klassischen Annahmen abgeht und untersucht, welche Ziele die Wirtschafter im einzelnen verfolgen und welcher Verhaltensweisen sie sich dabei bedienen können, werden erst in neuerer Zeit veröffentlicht.[4] Zwar un-

---

1) Zu den Begriffen "Motiv", "Zweck", "Ziel" vgl.: Bidlingmaier, J. (Unternehmerziele) 1964, S. 17, Fußnote 11; Schmidt-Sudhoff, U. (Zielmodelle) 1966, S. 15.

2) Vgl.: Koch, H. (Grundfragen) 1957, S. 592; Heinen, E. (Zielsystem) 1966, S. 29 und die dort angegebene, vorwiegend angelsächsische Literatur. Eine umfassende Auswertung des deutschsprachigen Schrifttums zur Frage des Realitätsgehalts der Unternehmerziele gibt Bidlingmaier, J. (Unternehmerziele) 1964. Über die Fülle möglicher betrieblicher Zielsetzungen und über das Nebeneinander mehrerer Motive einer konkreten wirtschaftlichen Betätigung siehe: Weisser, G. (Einzelwirtschaften) 1949, S. 66 u. S. 108 ff.; derselbe (Gegenstand) 1957, S. 5 ff.
Zum Problem von "Motiv-Katalogen" vgl. Thiemeyer, Th. (Gemeinwirtschaftlichkeit) 1970, S. 136 ff.
Zu den Zielvorstellungen mittelständischer Unternehmen, in deren Kreis kooperative Zusammenschlüsse besonders häufig sind, vgl. Gantzel, H.J. (Unternehmung) 1962, S.145 ff.

3) So etwa Koch, H. (Grundfragen) 1957, S. 592.

4) Eine Übersicht über die Ansätze der modernen, nicht auf homo-oeconomicus-Prämissen basierenden Unternehmenstheorie gibt Bidlingmaier, J. (Zielkonflikte) 1968, S. 24 ff. Einen Überblick über die Entwicklungstendenzen auf dem Gebiet der unternehmerischen Zielforschung gibt Kirsch, W. (Gewinnmaximierung) 1964, S. 4 ff. Vgl. auch Schneider, E. (Entwicklungen) 1959, S. 93 ff.

terscheiden sich die Versuche einer deskriptiven Unternehmenstheorie in Grundtendenz und Ergebnis, jedoch ist ihnen die Absicht gemeinsam, die Vorstellung eines monistischen Ziels zugunsten pluralistischer Zielstrukturen aufzugeben.[1] Mit derartigen Zielvorstellungen kann die Erfüllung von Teilzielen berücksichtigt werden, wobei das Realisationsausmaß sowie seine Entwicklung einen tiefergehenden Einblick in das Unternehmerverhalten gestattet, als er mit Hilfe einer monistischen Zielvorstellung zu erlangen wäre. Ein Spektrum einzelner sich ergänzender oder widersprechender Teilerfolge erhellt die realen Unternehmensverläufe besser als die komplexe Größe des Gesamterfolgs.

Ökonomische Ziele sind nicht naturgegeben, sondern Ergebnis menschlicher Überlegungen und damit unterschiedlich, was von der Unternehmenstheorie zunehmend berücksichtigt wird, wenn statt eines Unternehmerziels komplexe Zielsysteme untersucht werden. Allerdings werden die Ziele dabei noch meist losgelöst von dem sie bestimmenden Entscheidungsprozeß und seinen Trägern als Datum aufgefaßt.[2] Der Unternehmer wird als ein einheitliches Wirtschaftssubjekt angenommen, das aufgrund nicht näher definierter Motive und nach höchstens intra-

---

1) So lassen sich nach Bidlingmaier die Forschungsergebnisse in vier Punkten zusammenfassen:
   1. Das monistische Ziel der Gewinnmaximierung wird beibehalten, der Gewinnbegriff jedoch so erweitert, daß alle relevanten Strebensrichtungen der Unternehmung mit ihm erfaßt werden können.
   2. Das Gewinnmaximierungsprinzip tritt gleichberechtigt neben andere Ziele.
   3. Das Prinzip der Gewinnmaximierung wird als Zielannahme ausgeschlossen und durch Satisfaktionskriterien ersetzt.
   4. Statt eines absoluten Gewinns wird ein relativer Gewinn zur Zielkategorie.

   Bidlingmaier, J. (Zielkonflikte) 1968, S. 24 ff. und die dort angegebene Literatur.

2) Vgl. Bidlingmaier, J. (Zielkonflikte) 1968, S. 27 ff. Bidlingmaier untersucht die Notwendigkeit einer betriebswirtschaftlichen Zielbildungsanalyse und faßt die Anstöße zur Erforschung des Zielbildungsprozesses zusammen.

individuellen Auseinandersetzungen[1] Inhalt und Ausmaß der anzustrebenden Ziele festsetzt und allein gegenüber der Umwelt vertritt.[2] Erst wenn die Zielbildung als Variable behandelt und davon ausgegangen wird, daß die Unternehmung aus unterschiedlichen Willenszentren besteht[3], können die Probleme der Zielbildung in Mehrpersonenunternehmen realitätsbezogen analysiert werden. Wenn aber weder Ziel noch Verhaltensweisen vorgegeben sind, eröffnen sich dem Unternehmen alternative Wege der Zielverfolgung. Das "Wie" der Zielrealisation ist, entgegen der strengen Determiniertheit der herkömmlichen Wirtschaftstheorie, selbständiger Gegenstand des unternehmerischen Entscheidungsprozesses[4] und damit Problem einer realitätsbezogenen Unternehmenstheorie.

Bleibt die Frage nach der Verwendbarkeit der herkömmlichen wie der neueren Unternehmenstheorie zur Erklärung von Kooperationsphänomenen. Grundsätzlich lassen sich die Zusammenhänge der zwischenbetrieblichen Kooperation unter den klassischen Annahmen des homo-oeconomicus untersuchen, wie es beispielsweise die Preistheorie mit empirisch beobachteten Gruppen tut, "die durch eine besondere Art von stillschweigendem Zusammenspiel (Kollusion), von ausdrücklicher Kooperation oder von Preisführerschaft gekennzeichnet sind."[5]

---

1) Zur Bedeutung intraindividueller Konflikte für das Entscheidungsverhalten von Wirtschaftsobjekten vgl. Kirsch, W. (Entscheidungsprozesse I) 1970, S. 96 ff.

2) Die gleiche Wirkung hat die Annahme einer vollkommen funktionierenden, mit einheitlichem Willen auftretenden Unternehmensorganisation.

3) Vgl. Heinen, W. (Zielsystem) 1966, S. 47 f. und dort angegebene Literatur; Strasser, H. (Zielbildung) 1966; Bidlingmaier, J. (Zielkonflikte) 1968; Kirsch, W. (Entscheidungsprozesse III) 1971, S. 110 ff.
Vgl. auch Flohr, H. (Unternehmenserfolg) 1963, S. 391, Fußnote 5.

4) Vgl. Bidlingmaier, J. (Unternehmerziele) 1964, S. 127 ff.

5) Gäfgen, G. (Entscheidung) 1968, S. 67; vgl. auch Machlup, F. (Wettbewerb) 1966, S. 419 ff., S. 460 ff. Versuche, individuelle und kollektive Gewinnmaxima einer Unternehmensgruppe mit Hilfe der neoklassischen Preistheorie zu bestimmen, finden sich in der genossenschaftstheoretischen Literatur. Einen zusammenfassenden und kritischen Überblick über diese Ansätze gibt Eschenburg, R. (Zusammenarbeit) 1971, S. 52 ff.

Realitätsnahe Ergebnisse können aber nur erzielt werden, wenn die Bestimmungsgründe des individuellen Verhaltens, die Unternehmerziele und die Handlungsbasis[1], explizit berücksichtigt und untersucht werden. In diesem Zusammenhang dürfen weder die Probleme des Zielinhalts und seines Wandels durch Kooperation mit Hilfe axiomatischer Zielannahmen neutralisiert werden, noch darf man der Frage nach der Zielbildung dadurch aus dem Wege gehen, daß man ein einheitliches Unternehmerindividuum annimmt. Um die Probleme der Erfolgsbestimmung bei zwischenbetrieblicher Kooperation realitätsbezogen aufzeigen zu können, ist im folgenden davon auszugehen, daß die unternehmerische Zielsetzung als Determinante des Erfolgs aus einem pluralistischen, nach verschiedenen Gesichtspunkten zu ordnenden Zielsystem besteht, dessen Elemente nach Inhalt, angestrebtem Ausmaß und zeitlichem Bezug zu präzisieren sind. Weiterhin sind die Probleme zu erörtern, die sich daraus ergeben, daß das Vorhaben einer Kooperation die Einzelziele und damit die Struktur des Zielsystems wandelt. Dabei darf nicht unberücksichtigt bleiben, daß die Zielentscheidungen auf Mitglieder der Unternehmensorganisation delegiert werden und damit Zielkonflikte sowohl innerhalb der Unternehmung als auch zwischen den Kooperationspartnern virulent werden können. Sind aber Ziele und Handlungsmaximen nicht mehr eindeutig festgelegt, so werden auch die Verfahrensweisen der Zielverfolgung selbständiger Gegenstand von Unternehmerentscheidungen. Die vom Unternehmen bzw. den Kooperationspartnern angewandte Strategie der Zielverfolgung wird mit dazu beitragen, in welchem Maße die Realisation des angestrebten Zielsystems gelingt.

---

1) Die Handlungsbasis beinhaltet die vorhandenen einsetzbaren Ressourcen, den Informationsstand, die Interdependenz mit anderen Individuen sowie die subjektive Mentalität des Unternehmers. Vgl. Eckel, D. (Rationales Handeln) 1970, S. 102.

2. Das Zielsystem kooperierender Unternehmungen

Da der unternehmerische Erfolg hier als Zielerfüllung aufgefaßt wird, kommt dem Zielsystem[1] der Unternehmung eine grundlegende Bedeutung bei der Bestimmung und Ermittlung des Erfolgs unternehmerischen Handelns zu. Die Unternehmerziele geben aber nicht nur eine Beurteilungsbasis für die Resultate unternehmerischen Wirkens ab, sondern sind selbst Produkte unternehmerischer Entscheidungen. Das dem wirtschaftlichen Handeln eigentümliche Wählen zwischen Alternativen erstreckt sich nicht nur darauf, welche Mittel zur Realisation gegebener Ziele einzusetzen sind (Mittelentscheidung), sondern auch auf die angestrebten Zielinhalte selbst (Zielsetzungsentscheidung). Unternehmerziele können sowohl Ergebnis eines Entscheidungsprozesses als auch Determinanten eines solchen sein. Der Entschluß zur Teilnahme an einem Kooperationsvorhaben kann deshalb sowohl der besseren Erfüllung bisher individuell verfolgter Ziele dienen, als auch zur Umstrukturierung bzw. Neubildung bisheriger Zielvorstellungen führen.

a) Die Bestimmungsfaktoren des unternehmerischen Zielsystems

Wegen der Komplexität ihrer Aufgaben ist die Unternehmung der Realität selten eine monolithische Entscheidungseinheit, in der ein Idealunternehmer nur ein homogenes, eindeutig festliegendes Ziel zu verwirklichen trachtet, sondern es handelt sich in der Regel um ein soziales Gebilde, dessen Ziele nicht getrennt und unabhängig von den individuellen Strebungen der Organisationsmitglieder gesehen werden können. Das aus unternehmerischen Entscheidungsprozessen resultierende Zielsystem ist daher bestimmt von den speziellen Belangen der Entscheidungsträger sowie von den Situationsbedingungen, in denen

---

1) Unter dem Zielsystem wird die Gesamtheit der miteinander in erkennbarer Beziehung stehenden Unternehmerziele verstanden, die die Unternehmer gleichzeitig für eine oder mehrere Wirtschaftsperioden verfolgen. Vgl. Schmidt-Sudhoff, U. (Zielmodelle) 1967, S. 21.

die Zielentscheidungen getroffen werden. Als Bestimmungsfaktoren des Zielsystems sind daher anzusehen:

1. Die Träger der Zielentscheidungen und
2. das Entscheidungsumfeld.

Eine isolierte Betrachtung der beiden Faktoren bedeutet eine für die theoretische Untersuchung vertretbare Abstraktion von den empirischen Zusammenhängen. In der Realität jedoch bedingen und beeinflussen sie sich gegenseitig, weshalb sich das Ausmaß, mit dem die einzelne Wirkungsgröße für das Sosein der unternehmerischen Zielsysteme verantwortlich ist, nicht ermitteln läßt.

(1) Die Träger der Zielentscheidungen

Während im Falle einer Ein-Mann-Unternehmung die im Verhalten der Unternehmung zum Ausdruck kommenden Ziele noch denen des Unternehmers entsprechen, ist diese Identität in einer Mehr-Personen-Unternehmung nicht mehr gegeben. Hier tritt das Problem der internen Willensbildung in den Vordergrund.[1] Solange es sich nur um ein Entscheidungssubjekt handelt, muß es im Prozeß einer intraindividuellen Konfliktlösung seine unterschiedlichen Strebensrichtungen in Einklang miteinander bringen. Die Mehr-Personen-Unternehmung jedoch sieht sich darüber hinaus vor die Aufgabe gestellt, die aus den intrapersonellen Auseinandersetzungen hervorgegangenen Zielvorstellungen der einzelnen Organisationsmitglieder in ein interpersonell abgestimmtes Zielsystem zu integrieren.[2] Demnach erscheint es für die Konstituierung eines pluralistischen Zielsystems zunächst von untergeordneter Bedeutung, ob die Zielentscheidung von einem Einzelunternehmer oder innerhalb einer Unternehmensorganisation getroffen wird. In beiden Fällen ist es Spiegelbild einer mehr oder weniger ausgeprä-

1) Zum Problem der Willensbildung innerhalb der Unternehmensleitung vgl. Schwarz, H. (Organisation) 1961, S. 587 ff.
2) Vgl. auch Bidlingmaier, J. (Zielkonflikte) 1968, S. 43 f.

ten Interessenvielfalt. Geht es jedoch darum, über die Annahme eines pluralistischen Zielsystems hinauszugehen und die unterschiedlichen Ausprägungen zu analysieren, muß Zahl und Art der Entscheidungsträger berücksichtigt werden. Inhalt und Rangordnung ihrer Interessen schlagen sich in den Motiven nieder, aus denen die Unternehmung betrieben und zur Zusammenarbeit mit anderen geführt wird.

Art und Zahl der Entscheidungsträger zu bestimmen, ist problematisch, weil der Erfolg solcher Bemühungen davon abhängt, die Personen zu ermitteln, die am Entscheidungsprozeß beteiligt sind.[1] Allgemein läßt sich eine Organisation als ein soziales Gebilde bezeichnen, das bewußt auf spezifische Ziele orientiert und im Hinblick auf ihre Verwirklichung zumindest der Intention nach rational gestaltet ist.[2] Da es sich bei einer Unternehmung um ein innerhalb eines sozialen Gesamtsystems existierendes Teilsystem handelt, ergibt sich die Schwierigkeit einer Abgrenzung, wer zu den Mitgliedern einer Unternehmensorganisation zu rechnen und wer darüber hinaus als Entscheidungsträger anzusehen ist. Gesteht man die Mitgliedschaft denjenigen Wirtschaftssubjekten zu, "die an der Festlegung und/oder Ausführung der unternehmerischen Ziel- oder Mittelentscheidungen in irgendeiner Weise beteiligt sind"[3], so umfaßt ein solchermaßen umrissener Mitgliedsbegriff alle Personen, Gruppen und Institutionen, die direkt oder indirekt Einfluß auf die Struktur des unternehmerischen Zielsystems nehmen können. Es gehören danach z.B. Kunden und Konkurrenten, gewerkschaftliche und staatliche Institutionen ebenso zum Kreis der Organisationsmitglieder, wie die Arbeits- und Führungskräfte der Unternehmung. Als Entscheidungsträger sind aus dem Kreis der Organisationsmitglieder aber nur jene Personen und Gruppen anzusehen, die "in den Bereich der Unternehmungen fallende, wirtschaftlich bedeutsame

---

1) Vgl. auch Heinen, E. (Betriebswirtschaftslehre) 1970, S. 95 ff.
2) Vgl. Mayntz, R. (Organisation) 1963, S. 36.
3) Strasser, H. (Zielbildung) 1966, S. 24.

Entscheidungen"[1] treffen. Alle übrigen, diesem Merkmal nicht genügende Wirkungsgrößen werden der Umwelt der unternehmerischen Entscheidungsgremien zugeordnet.[2]

Sind die Entscheidungsträger ermittelt, stellt sich die Frage, ob und wie es aus deren unterschiedlichen individuellen Zielvorstellungen zum gemeinsamen Oberziel der Unternehmung kommt. Es genügt also nicht, die Mitglieder und ihre Interessen zu kennen, sondern es muß untersucht werden, durch welche Einflußstrukturen die Unternehmung gekennzeichnet ist, d.h. mit welcher Wirksamkeit der einzelne Entscheidungsträger die Berücksichtigung seiner Zielvorstellungen im unternehmerischen Zielsystem betreiben kann[3], inwieweit er mit aus dem Oberziel abgeleiteten Zielvorgaben konfrontiert wird[4] und welche Konfliktlösungen sich unter welchen Bedingungen finden lassen, wenn die von der dominierenden Gruppe innerhalb der Unternehmung vorgegebenen Unterziele den individuellen Belangen des einzelnen Organisationsteilnehmers widersprechen.[5]

---

1) Bidlingmaier, J. (Unternehmerziele) 1964, S. 17. Unternehmerentscheidungen sind Entscheidungen über Ziele wie über Mittel, Verfahren und Strategien wirtschaftlichen Tuns, vgl. ebenda, S. 17.
2) Eine Abgrenzung zwischen Entscheidungsträger (direkte Einflußnahme) und Umwelt (indirekte Einflußnahme) ist nicht generell, sondern nur für den Einzelfall möglich, da sie von gesetzlichen und satzungsmäßigen Bestimmungen sowie von den betrieblichen Gegebenheiten beeinflußt wird. So beteiligt sich z.B. die Belegschaft in Unternehmen mit Arbeitsdirektoren direkt am Entscheidungsprozeß, während sie in anderen Unternehmen das Zielsystem nur indirekt mitprägen kann, da von ihrem Verhalten die Realisierbarkeit der Ziele abhängt. Vgl. Bidlingmaier, J. (Zielkonflikte) 1968, S. 79. Eine Unterscheidung der Mitglieder eines Teams in diejenigen, die das Zielsystem festlegen und jene, die es durch ihre Handlungen realisieren, trifft Gäfgen und bezeichnet erstere als "Entscheidungsgemeinschaft" und letztere als "Arbeitsgemeinschaft". Vgl. Gäfgen, G. (Entscheidung) 1968, S. 190.
3) Vgl. Strasser, H. (Zielbildung) 1966, S. 26 ff. Siehe auch Heinen, E. (Zielsystem) 1966, S. 203 ff. Zu den in der Literatur behandelten Modellen der Entscheidungsfindung in Kollektiven vgl. ebenda, S. 192 ff.
4) Vgl. Heinen, E. (Zielsystem) 1966, S. 215 ff.
5) Vgl. ebenda, S. 222 ff.

(2) Das Entscheidungsumfeld

Die Zielbildung einer Unternehmensorganisation geht nicht nur von denjenigen Willenszentren aus, die zur direkten Zielentscheidung autorisiert und damit als Entscheidungsträger anzusprechen sind. Die innere soziale Struktur einer Mehr-Personen-Unternehmung und ihre Verbindung zur Gesamtwirtschaft bringen es mit sich, daß die Entscheidungsgremien den Einflüssen der übrigen Unternehmensumwelt unterworfen sind. Ihr Zielspielraum wird durch kommerzielle und nichtkommerzielle Sanktionsmechanismen begrenzt, was sie dazu zwingt, um ständige Anerkennung ihrer Ziele bemüht zu sein. Das bedeutet, daß am Ende eines Zielfindungsprozesses solche Zielentscheidungen getroffen werden müssen, die sowohl den Strebungen der entscheidenden Kerngruppe[1] als auch den Anforderungen der internen und externen, nicht zum Entscheidungsgremium gehörenden Organisationsteilnehmer genügen.[2] Die Umwelt stellt sich also dar als ein "Kranz von Bedingungen, der abgrenzt, welche Handlungsmöglichkeiten der Aktor hat, (sie) umfaßt (...) den für den Aktor relevanten Aspekt der Situation - ohne den Aktor selbst."[3]

Die Bestandteile der Umwelt und ihr Einfluß auf die Zielbildung sind vielgestaltig. Sie ergeben sich aus den Bedingungen, die von anderen, nicht zum Entscheidungsgremium zählenden inner- und außerbetrieblichen Aktoren gesetzt und solchen, die aus ökonomischen, rechtlichen, sozialen, ethischen und religiösen Normen resultieren. Sie beeinflussen sich gegenseitig und zusammen das Zielsystem.

Betriebsindividuelle Gegebenheiten und rechtliche Normen werden mitbestimmen, ob innerbetriebliche Willenszentren wie Unternehmenseigner und/oder Belegschaft zum Kreis der direk-

---

1) Gruppe bedeutet hier ein soziales Gebilde mit festem Ziel oder Zielsystem, dem sich die Mitglieder unterwerfen.
2) Die Zielsetzung ist besonders ein Problem der Bestimmung von wünschbaren Beziehungen zwischen einer Organisation und ihrer Umwelt. Vgl. Thompson, J.D.; McEwen, W.J. (Goals) 1958, S. 23.
3) Gäfgen, G. (Entscheidung) 1968, S. 95 f.

ten Entscheidungsträger oder zu dessen Umwelt zu rechnen sind. Von den innerbetrieblichen Einflußstrukturen hängt es jeweils ab, in welchem Maße solche Umweltfaktoren auf die Zielbildung einwirken. Ökonomische Bedingungen, wie sie z.B. aus der Marktposition des Unternehmens resultieren oder durch die konjunkturelle Lage gegeben werden, bewirken gegebenenfalls, daß externe Aktoren, wie z.B. Kunden, Lieferanten, Banken und Konkurrenten, die Zielplanung indirekt beeinflussen. Eine Bewertung der Handlungen durch die öffentliche Meinung werden die Entscheidungsträger darüber hinaus ebenso in Betracht ziehen müssen, wie den Einfluß des Staates.

Ebensowenig wie sich der Kreis der Entscheidungsträger einer Unternehmung allgemeingültig aufzählen läßt, können Art sowie Wirkungsrichtung und Stärke der Umweltfaktoren generell festgelegt werden. In jedem Einzelfall muß unter Berücksichtigung möglicher Änderungen in der Zeit untersucht werden, welches die Mitgliedsgruppen der Entscheidungsgremien sind, welchen Einflußstrukturen und welchen Umweltbedingungen sie unterworfen sind.

(3) Der Einfluß der Kooperation auf die Bestimmungsfaktoren des unternehmerischen Zielsystems

Als Träger der Zielentscheidung wurden jene betrieblichen Willenszentren erkannt, die für die Unternehmung bedeutsame wirtschaftliche Entscheidungen zu treffen befugt sind. Handelt es sich dabei um Einzelsubjekte, so lassen sich sämtliche Handlungsalternativen auf Grund des einheitlichen Präferenzsystems ordnen. Treffen jedoch mehrere Individuen zusammen, so bilden sie nur dann eine Entscheidungseinheit, wenn nicht vollständig kompetitive Präferenzstrukturen jegliche Gemeinsamkeit verhindern. Zwischen den Grenzfällen der totalen Interessenfeindschaft und der Identität von Gruppen- und Einzelziel liegen die für die Kooperation typischen Ausprägungen, in denen neben den individuellen Wertordnungen kollektive Präferenzsysteme bestehen, die zur Zusammenarbeit führen. Die Partnerunternehmen bzw. deren Entscheidungsträger

bilden Koalitionen[1], wobei sie ihre Entschlüsse zwar grundsätzlich unabhängig und selbständig fällen, sich dabei allerdings an bestimmte, aus der partiellen Interessenharmonie resultierende Abreden halten. Das Zustandekommen solcher Vereinbarungen ist jedoch nur möglich, wenn sich die unternehmensindividuellen Entscheidungsträger dem Einfluß ihrer Kooperationspartner öffnen. Das einzelne Unternehmen unterwirft sich bei der Erstellung seiner Zielpläne Interdependenzen, die das Ergebnis des Entscheidungsprozesses mitbestimmen. Dafür genießt es den Vorteil, jenen Bereich seines Entscheidungsumfeldes, der durch beschränkte Informationen zu Entscheidungen unter Unsicherheit führen würde, zu verkleinern. Die Aktionen der Partnerunternehmen, die vor der Kooperation noch unbekannt waren und allenfalls als Erwartungen mit bestimmten Wahrscheinlichkeiten in das eigene Kalkül eingingen, können dann je nach der Art der getroffenen Vereinbarungen so weit als sicher berücksichtigt werden, wie sie in die gegenseitigen Kooperationsabreden einbezogen sind.

Das Einzelunternehmen wird der Kooperation nur dann beitreten oder weiter angehören, wenn die von ihm empfundenen Vorteile, die es u.a. aus bestimmten Verhaltensweisen der übrigen Entscheidungsträger zieht, ebenso groß oder größer sind als die Nachteile der Beschränkung der eigenen Entscheidungsautonomie.[2] Empfindet der einzelne Entscheidungsträger dieses Verhältnis von Vor- und Nachteilen der Kooperationsmitgliedschaft als gestört, so bleiben ihm drei Alternativen der Abhilfe. Er kann die Zusammenarbeit aufkündigen und zum Individualweg zurückkehren. Damit gewinnt er seine Unabhängigkeit wieder, vergrößert jedoch den Unsicherheitsbereich seines Entscheidungsumfelds. Ohne gleich die Zusammenarbeit zu beenden, besteht die Möglichkeit, sie einzuschränken oder zu intensivieren, d.h. das Ausmaß der Entscheidungsinterdependenz zu verändern. Eine solche Reaktion wird dann sinnvoll

---

1) Zum Begriff der Koalition vgl. Marschak, J. (Economic Theory) 1954, S. 118 ff.; derselbe (Teams) 1955, S. 127 ff.
2) Vgl. Simon, H.A., Smithburg, D.W., Thompson, V.A. (Administration) 1950, S. 381 f.

sein, wenn das Vorteils-Nachteils-Verhältnis nicht konstant ist, sondern mit der Veränderung der Kooperationsintensität variiert. Einem Vorteilsverzicht bei Verringerung der Zusammenarbeit stände dann die Vermeidung eines noch größeren Nachteils gegenüber, so daß ein als befriedigend empfundenes Verhältnis wieder hergestellt werden kann. Andererseits bedeutet das, daß eine Zusammenarbeit so lange intensivierbar ist, wie die Vor- und Nachteile bestimmte Grenzen, die sich aus den Individualzielen der Entscheidungsträger ergeben, nicht unter- bzw. überschreiten. Dabei ist zu berücksichtigen, daß es gerade durch die Entscheidungsinterdependenz, der die Unternehmen durch die Kooperation ausgesetzt sind, zu einem Wandel auch der Individualziele kommen wird. Die Fähigkeit, die eigene Präferenzordnung zu variieren, impliziert die Möglichkeit, daß eine solche Veränderung von außen veranlaßt wird. Hier liegt die Wurzel der dritten Alternative, mit der ein Entscheidungsträger auf sein als unbefriedigend empfundenes Vorteils-Nachteils-Verhältnis innerhalb einer Kooperation einwirken kann. Anstatt die Gruppe zu verlassen oder die Entscheidungsinterdependenz zu verändern, kann er die individuellen Wertsysteme seiner Partner so zu beeinflussen versuchen, daß sie für ihn günstige Veränderungen ihrer Zielsysteme vornehmen. Die Folge wäre, daß sich die Interessenidentität und damit ihre kooperative Verfolgung auf andere Ziele als vor der Beeinflussung erstreckt. Das kann zunächst allein durch die Einwirkung des "starken" Partners auf die übrigen Entscheidungsträger hervorgerufen werden, ohne daß jener selbst umzuwerten braucht. Häufiger wird es jedoch zu einer Kombination der zweit- und drittgenannten Reaktionsalternativen kommen, bei der sowohl die "schwachen" Entscheidungsträger zur Anpassung ihrer Wertvorstellungen veranlaßt werden als auch der "starke" Kooperationspartner sein Zielsystem verändert.

Die Zielentscheidungen innerhalb einer Gruppe von Kooperationspartnern sind nicht nur den Einflüssen ausgesetzt, denen sich die Entscheidungsträger mit dem Entschluß zur Zusammenarbeit unterwerfen. Hinzu tritt die Unternehmensumwelt bzw. das Bild einer solchen, das sich die Entscheidungsträger ent-

sprechend ihren Informationen von ihr machen können. Eine Kooperation wird die Wirkung der Umwelt auf die unternehmerische Zielentscheidung in mehrfacher Weise verändern. Gehen mehrere Unternehmen von kompetitiven zu kooperativen Verhaltensweisen über, so ändert sich der für das Einzelunternehmen relevante Umweltausschnitt sowohl bezüglich der objektiven Realitäten als auch hinsichtlich der Informationen über den Datenkranz. Ehemalige Konkurrenten oder Kunden, deren Aktionen und Reaktionen unter mehr oder minder starker Ungewißheit in die eigene Zielentscheidung miteinbezogen werden mußten, werden zu Partnern, deren Maßnahmen durch den gemeinsamen Rahmen der Zusammenarbeit wenn nicht genau bekannt, so doch sicherer kalkulierbar sind. In Fällen besonders intensiver Kooperation, in denen ehemalige Kontrahenten an wirtschaftlich bedeutsamen Unternehmensentscheidungen beteiligt werden, kann es sogar dazu kommen, daß bisher der Umwelt zuzurechnende Wirkungsfaktoren (z.B. Kunden, Konkurrenten) Bestandteil der Entscheidungsinstanz werden. Wird durch Kooperation eine Ausweitung der unternehmensindividuellen Betätigung auf Gebiete bezweckt, die der isolierten Kraft des Einzelunternehmens nicht erreichbar waren, so vergrößert sich auch andererseits der für das Unternehmen bedeutsame Umweltausschnitt.

Neben die Wandlung der Umweltrealität tritt die Veränderung des durch Informationen vermittelten Eindrucks von ihr. Trotz real gleichbleibender Gegebenheiten kann die Kooperation veränderte Zielentscheidungen allein deswegen induzieren, weil sie die Partner in die Lage versetzt, sich ein wirklichkeitsnäheres Bild ihrer Umwelt zu machen. Schließlich bleibt eine dritte, keineswegs unbedeutende Wirkung der Kooperation auf die Umwelt. Die Zusammenarbeit kann die Partner dazu befähigen, von sich aus die Umwelt so zu beeinflussen, daß sie die Realisation der Gruppenziele nicht behindert. Das heißt, daß sich die Partner nicht den vorgefundenen Daten anpassen, sondern als Gruppe in der Lage sind, diese Daten ihren Wün-

schen entsprechend umzugestalten.[1)]

Das gemeinsame Handeln mehrerer Unternehmen setzt ein mehr oder weniger enges Beziehungsgeflecht zwischen ihren jeweiligen selbstbestimmten Zielsystemen und deren Bestimmungsfaktoren voraus. Durch diese Interdependenzen ist die Zielverträglichkeit zwischen den Partnersystemen sowie der Bereich und Umfang festgelegt, in dem die Einzelunternehmen bei der Verfolgung ihrer individuellen Ziele zusammenarbeiten können. Grundsätzlich kann man davon ausgehen, daß in den kooperierenden Unternehmen entweder kompatible Ziele und/oder zur Erfüllung von Zielen ähnliche Tätigkeitsbereiche vorliegen, die vom jeweiligen Betriebsprozeß abgespalten und übertragen werden können.[2)] Die Partnerziele brauchen inhaltlich nicht identisch zu sein. Vielmehr ist die Struktur der jeweiligen Zielsysteme zu berücksichtigen, nach der mögliche Komplementaritätsverhältnisse zwischen unterschiedlichen Zielinhalten zu der eine Zusammenarbeit bedingenden Interessenidentität führen. Andererseits ist nicht auszuschließen, daß selbst bei identischen Imperativen Interessengegensätze zwischen den Partnern auftreten, weil jeder von ihnen andere Subziele zur Verwirklichung eines gemeinsamen übergeordneten Zieles für geeigneter hält. Die Zusammenarbeit wird davon aber solange nicht wesentlich behindert, solange sich Tätigkeitsbereiche finden lassen, die zur Erfüllung der unterschiedlichen Ziele gemeinsam wahrgenommen werden können. In anderen Fällen wieder erleichtert die Verflechtung der Entscheidungsträger, einzelne Elemente der jeweiligen Zielsysteme so einander anzugleichen, daß sie sich kooperativ verwirklichen lassen. Dabei ist es u.a. bedeutsam, wieviele und welche betrieblichen Bereiche von der Kooperation berührt werden und welcher Grad der Zielkonkurrenz zwischen dem Bemühen um einen möglichst hohen Freiheitsgrad der Entscheidung und den übrigen Strebensrichtungen der einzelnen Unternehmung besteht. Eine Zielanpassung durch

---

1) So kann z.B. die Gesetzgebung oder die Wirtschaftspolitik beeinflußt oder die Marktstruktur verändert werden. Vgl. Schneider, D.J.G. (Unternehmungsziele) 1972, S. 106 f.
2) Vgl. Grochla, E. (Betriebsverband) 1959, S. 58.

Zielwandel wird um so leichter fallen, je weniger Einzelziele betroffen sind und je niedriger die Rangstufe ist, die sie in der Hierarchie einnehmen. Jedoch werden sich Unternehmen mit starkem Selbständigkeitsbewußtsein der Zielvariation widerstrebender unterziehen als solche, die die Sicherheit und Geborgenheit in einer Gruppe als erstrebenswert ansehen[1] und dafür andere Zielvorstellungen geringer einschätzen oder gänzlich aufgeben.

b) Das Zielsystem der Unternehmung unter dem Einfluß der Kooperation

Im vorigen Abschnitt wurde die Frage aufgeworfen, welche Faktoren das unternehmerische Zielsystem bestimmen und welchen Einflüssen sie im Falle einer Kooperation unterworfen sind. Im folgenden soll aufgezeigt werden, wie sich die Ziele der Unternehmung durch die Zusammenarbeit ändern und welche Probleme sich daraus für die Bestimmung des Kooperationserfolgs ergeben.

Um die Zielerfüllung beurteilen zu können, muß der angestrebte Sachverhalt genau beschrieben werden. Da die Unternehmung in der Regel kein Einzelziel, sondern ein ganzes Zielsystem verfolgt, sind sämtliche Elemente dieses Systems sowohl der Art nach als auch in ihren gegenseitigen Beziehungen aufzuzeigen.

(1) Die Dimensionen der Zielelemente im kooperationsbedingten Wandel

Jedes Ziel wird durch mehrere, in unterschiedlichen Dimensionen angesiedelte Merkmale gekennzeichnet. Daher ist bei der Analyse des Zielsystems stets nach dem Gehalt der einzelnen Zielelemente, ihrem angestrebten Ausmaß und der zu ihrer Erfüllung vorgesehenen Zeit zu fragen.

---

1) Diese Zielsetzung wird besonders bei solchen Unternehmen in den Vordergrund rücken, bei denen die unternehmerischen Qualitäten nur unzureichend ausgeprägt und die Kapitalausstattung mangelhaft ist. Vgl. Kleinen, H. (Großzusammenschlüsse) 1967, S. 112.

(a) Der Zielgehalt

Von überragender Bedeutung für die betriebliche Entscheidungsfindung ist die qualitative Dimension der Zielelemente. Während das Vorliegen des inhaltlichen Sachverhalts eine Lösung des Entscheidungsproblems auch dann ermöglicht, wenn zur Auswahl der Handlungsalternativen keine quantitativen noch zeitlichen Präzisierungen der Zielelemente vorgenommen werden[1], ist die Bestimmung lediglich des Ausmaßes oder zeitlichen Bezugs ohne Angabe der inhaltlichen Dimension zur Entscheidungsfindung ungeeignet, ja sinnlos.

Bei der Betrachtung des Gehalts unternehmerischer Ziele taucht die Frage auf, ob die Entscheidungsfindung von formalen oder materialen Zielen determiniert wird. Im ersten Fall basiert das Entscheidungsziel auf dem individuellen Wertsystem des Entscheidungsträgers. Sachziele dagegen haben konkrete Handlungsprogramme zum Inhalt.[2] Da die Konstituierung von Handlungskonzepten eine mit Hilfe der Präferenzordnung vorgenommene Auswahl von Handlungsalternativen voraussetzt, ist zumindest zweifelhaft, ob eine Unterscheidung unternehmerischer Zielgehalte in Formal- und Sachziele gerechtfertigt erscheint, oder ob nicht nur von Zielen gesprochen werden sollte, die nach ihrem Inhalt näher zu bestimmen sind.[3]

---

1) So kann z.B. das Ziel gesetzt werden: erwirtschafte Gewinn. Das Entscheidungsproblem ist dann unter dem Gesichtspunkt zu lösen, daß sämtliche Handlungsalternativen, die dem inhaltlichen Zielanspruch gleichermaßen genügen, gleichwertig sind, auch wenn sie hinsichtlich denkbarer quantitativer und zeitlicher Dimensionen Unterschiede aufwiesen. Die für die qualitative Komponente optimale Lösung ist auch jene des Gesamtkomplexes. Vgl. Neuhof, B. (Informationen) 1972, S. 14.

2) Das Problem einer Unterscheidung materialer und formaler Ziele soll hier nicht weiter vertieft werden. Dazu vgl. Schneider, D.J.G. (Unternehmungsziele) 1972, S. 16 ff., der diese Frage auf dem Hintergrund der neueren Zielliteratur erörtert.

3) Vgl. Schneider, D.J.G. (Unternehmungsziele) 1972, S. 2 ff.

Der in dieser Untersuchung verwendete Erfolgsbegriff setzt voraus, daß die Ziele zum Zwecke der intersubjektiven Überprüfbarkeit ihrer Verwirklichung objektiv operational definiert sein müssen. Zwar geht jeder inhaltlichen Festlegung eines angestrebten Sachverhalts die Beurteilung an Hand des notwendigerweise subjektiven Wertsystems des Entscheidungsträgers voraus, die Kontrolle ist jedoch gewährleistet, wenn dem Betrachter die dazu notwendigen Informationen gegeben werden. Gerade innerhalb einer auf gegenseitigem Vertrauen beruhenden Kooperation erlangt die Erkennbarkeit des Ziels an Bedeutung. Andererseits besteht aber auch die Neigung zur Zieltarnung, wenn einzelne Partner dem wahren Ziel des anderen Erfüllungswiderstände entgegensetzen würden.

Der Zielinhalt muß nicht nur überprüfbar sein, sondern muß sich auch mit den Erfolgsplänen decken. Ein Unternehmer erstellt diese im Rahmen einer vorausschauenden Rechenschaftslegung und muß, soll das realisierte Ziel diesen Erfolgsvorstellungen genügen, darauf achten, daß Erfolgsplan und Zielinhalte sich entsprechen.[1] Durch den wirtschaftlichen Vollzug realisierte Tatbestände sagen grundsätzlich[2] nur dann etwas über den Erfolg der ergriffenen Maßnahmen aus, wenn sie Inhalt des Zielplans sind. Ein erwirtschafteter Gewinn ist nur dann Ausdruck der Zielrealisation, wenn die Gewinnerwirtschaftung ein Element des Zielsystems ist. Er wäre zur Erfolgsbeurteilung ungeeignet, wenn es dem Unternehmen beispielsweise ausschließlich um die Vergrößerung des Umsatzes ginge. In diesem Zusammenhang sei die Frage diskutiert, ob bestimmte Tatbestände, die aus gesetzlichen oder aber auch aus vertraglichen Verpflichtungen heraus festgestellt werden müssen, Erfolgscharakter tragen. Die Frage ist in jenen Fällen zu verneinen, in denen eine vorgeschriebene Registrierungspflicht lediglich neben den eigentlichen Zielinhalt tritt.[3]

---

1) Wird z.B. ein bestimmter Umsatz angestrebt, so kann die Höhe des steuerrechtlichen Gewinns nichts über die Zielrealisation und damit über den Erfolg der Maßnahmen aussagen.
2) Grenzfälle sind denkbar. Vgl. unten S. 72 ff.
3) Z.B. der vorschriftsmäßige Ausweis des steuerpflichtigen Gewinns, den es weder zu maximieren noch in bestimmter Zeit zu erreichen, sondern lediglich festzustellen gilt.

Sie ist zu bejahen, wenn die auferlegte oder übernommene Verpflichtung Inhalt des Zielsystems und damit Entscheidungsgrundlage wird. Im Rahmen zwischenbetrieblicher Vereinbarungen sind beide Versionen denkbar. So können zur Beurteilung der Gruppenentwicklung Sachverhalte aus den Mitgliedsunternehmen bedeutsam sein, die für den einzelnen Partner keinen Zielinhalt, sondern lediglich bestimmte Ereigniskonstellationen darstellen.[1] In den überwiegenden Fällen werden mit den Übereinkommen zur Zusammenarbeit jedoch Sachverhalte angestrebt, die den Charakter von Zielen tragen.

Mit dem Abschluß von Kooperationsvereinbarungen ändern sich Zielstruktur und Planungssituation der Einzelunternehmung. Es müssen Probleme gelöst werden, die aus der anstehenden Koordination der einzelbetrieblichen Konzeptionen resultieren.[2] Dazu sind die Kriterien zu analysieren, die zur Entscheidung für oder gegen die Aufnahme jedes einzelnen Ziels in das Gesamtsystem geführt haben. Gleichzeitig ist festzustellen, ob sie auch im Falle einer zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit gültig bleiben.[3] Diese Überprüfung kann hinsichtlich der qualitativen Zieldimension zwei Folgerungen zeitigen. Der einzelne Partner verharrt entweder bei den g l e i c h e n Z i e l i n h a l t e n, die er auch auf dem Individualweg anstrebte, oder es wird eine Zielinnovation vorgenommen. Der erste Fall wäre unter der Voraussetzung denkbar, daß sich die Zusammenarbeit lediglich darauf beschränkt, ausgesuchte betriebliche Funktionen gemeinsam und damit wirkungsvoller wahr-

---

1) Der Marktanteil jedes Kooperationsmitglieds kann für die Marktstellung der Gruppe bedeutsam sein, braucht aber nicht in das individuelle Zielsystem des einzelnen Partners einzugehen, wenngleich er ihn auch feststellen soll.

2) Zur Problematik der Zielbestimmung von Unternehmenszusammenschlüssen vgl. auch Kleinen, H. (Großzusammenschlüsse) 1967, S. 120 ff.

3) Die Schwierigkeit, diese Bestimmungsgründe wissenschaftlich zufriedenstellend zu erhellen, liegt hauptsächlich darin, daß ein notwendiger Vergleich dieser Kriterien durch die Heterogenität subjektiver Wertvorstellungen begrenzt ist. Vgl. auch Borchard, K. (Konzentrationsgrad) 1964, S. 131.

zunehmen, ohne daß dabei das Einzelziel verändert würde.[1] Die Zweckmäßigkeit der Zusammenarbeit läßt sich damit belegen, daß das kooperative Erfüllungsausmaß oder die Realisationsperiode des unveränderten Zielinhalts der auf dem Individualweg erreichbaren Zielerfüllung gegenübergestellt wird. Kooperations- und Individualziel sind inhaltlich identisch und in ihrer Realisation bezüglich der qualitativen Dimension vergleichbar.[2] Werden kooperativ höhere Werte der Zielerfüllung erreicht als bei individuellem Vorgehen, so ist ceteris paribus[3] die Zusammenarbeit vorteilhaft.

Im Zielsystem schlägt sich nieder, was der Entscheidungsträger zukünftig für erstrebenswert hält, während die Daten des Entscheidungsumfelds die Möglichkeit der Realisation bestimmen. Dabei sollte die Formulierung des Zielsystems nicht ohne Berücksichtigung des Möglichen vorgenommen werden. Bewirkt die zwischenbetriebliche Zusammenarbeit eine Veränderung und Ausweitung des Datenkranzes, so bietet sich die Gelegenheit zur Z i e l i n n o v a t i o n. Hierbei sind grundsätzlich zwei Fälle mit nur graduellen Unterschieden zu trennen. Das Zielsystem des noch individuell vorgehenden Unternehmens enthält Elemente, die nach dem für den Individualweg geltenden Datenkranz nicht realisierbar sind. Sie bleiben latent, bis die Kooperation den Datenkranz ändert und diese Strebungsrichtungen virulent, weil erreichbar werden läßt. Ist das Zielsystem

---

1) Das dürfte für extensive Formen der Kooperation (z.B. Gemeinschaftswerbung) zutreffen, die oft am Beginn einer zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit stehen. Zunehmender Erfolg kann zur Intensivierung der Kooperation führen, mit der Konsequenz der Zielanpassung.

2) In einem solchen Fall inhaltlicher Konstanz einzelner Zielelemente wird sich die kooperative Zielmodifikation auf das Ausmaß oder die Periode des angesprochenen Imperativs erstrecken oder andere in Beziehung zum betrachteten Ziel stehende Elemente berühren.

3) Davon, daß jedes Ziel in der Regel mit bestimmten Vorstellungen über das angestrebte Ausmaß und dem gewünschten Zeitbezug seiner Erfüllung verbunden ist, soll hier zunächst abstrahiert werden. Das Vorhaben, Gewinn zu erzielen, ist dann in den Fällen kooperativ besser erreicht, in denen der Gewinn höher ausfällt, als wenn das Unternehmen seine Aufgaben allein bewältigt hätte. Zur Beurteilung des Kooperationserfolgs unter Berücksichtigung des Zielerfüllungsausmaßes und der Zielperiode vgl. unten S. 73 und S. 82.

des individuell vorgehenden Unternehmens dagegen streng auf das aktuell Mögliche begrenzt, so bringt eine durch Kooperation initiierte Erweiterung des Datenkranzes neue Zielinhalte. Hinsichtlich der Beurteilung des Kooperationserfolgs bieten beide Versionen die gleichen Probleme. Ob latent schon vorhanden oder überhaupt nicht erwogen, in keinem Fall beeinflussen solche, erst im Rahmen der Kooperation bedeutsame Zielinhalte die Entscheidungen des individuell vorgehenden Unternehmens. Dennoch erscheint eine solche Unterscheidung zweckmäßig, da latente Vorstellungen über die zukünftige Entwicklung des Unternehmens den Entscheidungsträger flexibler und einer Kooperation gegenüber aufgeschlossener macht, als wenn ihm die Möglichkeiten einer Zusammenarbeit völlig fremd sind.

Führt die Kooperation zum Wandel des Zielinhalts, so wird in beiden Fällen die Basisgröße verändert, an der die Vor- und Nachteile der Kooperation im Vergleich zum Individualweg beurteilt werden sollen. Die Zweckmäßigkeit der Zusammenarbeit läßt sich nicht ohne weiteres damit begründen, daß erreichte Ergebnisse auf Zielgrößen bezogen werden, die durch die Kooperation inzwischen verändert und somit nicht mehr Richtschnur der wirtschaftlichen Aktivitäten gewesen sind. Das kooperativ Erreichte muß vielmehr mit dem kooperativ, d.h. nach vollzogenem Zielwandel Gewolltem verglichen werden, um darüber befinden zu können, ob die ergriffenen Maßnahmen die gewünschten Ergebnisse gebracht haben. Die Kenntnis der Erfüllung kooperationsbedingt gewandelter Ziele allein ermöglicht dem Unternehmen jedoch kein begründetes Urteil darüber, ob er kooperativ effizienter gearbeitet hat, als er es getan hätte, wenn er allein gewirtschaftet hätte. Um das festzustellen, müßte er das kooperativ Erreichte auf jene Zielgrößen beziehen, die er vor Abschluß einer Kooperationsvereinbarung verfolgte. Dem steht jedoch entgegen, daß sich mit der Teilnahme an einer Kooperation sowohl die Zielvorstellungen als auch die für ihre Realisierung notwendigen Mittelentscheidungen verändern. Hat sich das Unternehmen aber einmal zur Kooperation entschlossen und daraufhin bestimmte Zielinhalte

neu in sein Zielsystem einbezogen, kann es nicht gleichzeitig den Individualweg beschreiten. Damit fehlt aber der Individualerfolg, der sich zum Zweckmäßigkeitsbeweis der Zusammenarbeit einem Kooperationserfolg gegenüberstellen ließe.

Die Schwierigkeit einer Kooperationserfolgsbestimmung liegt also darin, daß Individualweg und unternehmerische Zusammenarbeit als Alternativen der Funktionswahrnehmung sich gegenseitig ausschließen. Ein Unternehmen, das sich für die Kooperation entscheidet und sein Zielsystem wandelt, kann nicht gleichzeitig den Individualweg beibehalten. Im Rahmen der Zusammenarbeit erzielte und im Alleingang eventuell erreichbare Erfolge lassen sich demnach nicht vergleichen, da für eine Periode nur einer von beiden mit einem ihm angemessenen Mitteleinsatz realisiert werden, der andere jedoch nur als fiktiv angenommen werden kann.

Eine Möglichkeit zum Vergleich individuell und kooperativ erreichter Erfolge in jenen Fällen, wo durch die Zusammenarbeit eine inhaltliche Neugestaltung einiger Teile des Zielsystems stattgefunden hat, bietet sich, wenn man sämtliche Ziele auf einen gemeinsamen Nenner bringt, so daß sie sich - unabhängig vom konkreten Zielinhalt - durch eine allen Imperativen gemeinsame Größe bewerten lassen. Hier wäre beim Prozeß der Zielbildung anzusetzen. Jedes Ziel ist Ergebnis und Ausfluß der jeweils individuellen Wertordnung des Entscheidungsträgers. Im Zielbildungsprozeß fällt aufgrund des Präferenzsystems die Entscheidung über den anzustrebenden Sachverhalt. Werden im Rahmen einer Kooperation neue Ziele formuliert, so sind dies Resultate einer prospektiven Ergebnisrechnung auf der Basis der individuellen Präferenzordnung. Die Vergleichbarkeit der materiellen wie immateriellen Ergebnisse individuellen und kooperativen Wirtschaftens kann erreicht werden, indem ihnen mit Hilfe des Präferenzsystems des einzelnen Entscheidungsträgers bestimmte Nutzenwerte zugemessen werden. Unter der Voraussetzung, daß das Präferenzsystem konstant bleibt, kann angenommen werden, daß das mit Hilfe der Zusammenarbeit verfolgte Ziel einen höheren individuellen Nutzen verspricht als jene Ziele, die den Individualweg bestimmten,

da anderenfalls eine Kooperation nicht eingegangen worden wäre. Wird ein Ziel, das als nur durch Kooperation realisierbar eingeschätzt wird, auch erreicht, so liegt darin zunächst der Erfolg der auf dieses Ziel gerichteten Aktionen. Als vorteilhaft gegenüber dem Individualweg erweist sich die Kooperation dann dadurch, daß sie einen Sachverhalt zu realisieren vermochte, der bei isolierter Aufgabenwahrnehmung gar nicht hätte angestrebt werden können.

Ein weiteres Problem der Erfolgsbestimmung unter Berücksichtigung zunächst lediglich der inhaltlichen Zieldimensionen liegt in den möglichen N e b e n w i r k u n g e n einer Kooperation. Hier ist nicht die Tatsache angesprochen, daß das Beziehungsgeflecht zwischen den Elementen eines Zielsysteme Wirkungen auf die Realisation des Einzelziels ausübt[1], sondern die Frage, wie eine mögliche Deckungsgleichheit zwischen dem Effekt der Kooperation und der mit ihr verfolgten Zwecksetzung zu beurteilen ist[2], d.h. ob derartige unvorhergesehene Nebenwirkungen kooperativer Handlungen als Teil des Kooperationserfolgs anzusehen sind. Grundsätzlich ist diese Frage zu bejahen, wenn man sich den theoretischen Zusammenhang vor Augen hält, daß jede Ursache (hier die Kooperation) eine Mehrzahl von Wirkungen (Erfolge) mit sich bringen kann. Final interpretiert bedeutet das, daß jedes Mittel zur Realisation mehrerer Ziele in der Lage ist. Werden aus einem komplexen Entscheidungsfeld bestimmte Zielinhalte in das Zielsystem aufgenommen, so wird die zu ihrer Verwirklichung eingegangene Kooperation nicht nur diese Ziele berühren, sondern Nebenwirkungen hervorrufen. Unternehmen gehen in der Regel von multivariablen Zielsystemen aus, die durch mittels der Präferenzstruktur geordnete Erwartungen bestimmt werden. Solche Systeme sind nicht starr, sondern stets neuen Imperativen offen. Jene, über die eigentlich angestrebten Zielwirkungen hinausgehenden Effekte der Kooperation veranlassen den Entscheidungsträger,

---

1) Vgl. hierzu unten S. 85 ff.
2) Vgl. Schneider, D.J.G. (Unternehmensziele) 1972, S. 104.

das existierende Zielsystem zu überdenken und gegebenenfalls um die durch positive Nebenwirkungen antizipierten Ziele zu ergänzen. Bei gegebenem Entscheidungsobjekt wird damit die Zahl der Nebenwirkungen zu Gunsten der Zielwirkungen der Kooperation abnehmen, je mehr Ziele in das System integriert werden. Zwar können grundsätzlich nur solche Erfolge als Entscheidungsgrundlage akzeptiert werden, die auch die Funktion erfüllen, im Sinne des Ziels Rechenschaft über die Entscheidung zu legen. Da aber jede Erfolgskontrolle nicht nur dazu dient, Erreichtes mit Geplantem zu vergleichen, sondern daraus Konsequenzen auch und vor allem in Form einer Zielanpassung herzuleiten, werden solche ursprünglich nicht erwarteten Nebeneffekte der Kooperation bei der Erfolgsermittlung miteinzubeziehen sein. Das um so mehr, wenn man berücksichtigt, daß im realtypischen Unternehmen - besonders im Falle multipersoneller Entscheidungsträger - das zu verfolgende Zielsystem oft nicht in allen seinen Elementen konkretisiert und gegenüber dem übrigen Entscheidungsfeld abgegrenzt werden kann, zumal Divergenzen zwischen den offiziellen Organisationszielen und den individuellen Entscheidungsprämissen der Organisationsteilnehmer das mit der Kooperation verfolgte Ziel obendrein verschleiern können.

(b) Das Zielerfüllungsausmaß

Der Zielinhalt allein ergibt nur in Ausnahmefällen eine ausreichende Entscheidungsgrundlage. In der Regel wird der Entscheidungsträger zur Bestimmung geeigneter Handlungsalternativen nicht nur die qualitative Zieldimension fixieren, sondern auch festlegen müssen, welche Ziel w e r t e angestrebt werden sollen. Solche Ergiebigkeitskriterien geben an, in welchem Ausmaß den einzelnen Imperativen nachzukommen ist, damit das Wirtschaftssubjekt seine Ziele als realisiert betrachtet und die gefundene Lösung des Entscheidungsproblems als zufriedenstellend anerkennt. Sie können die Verwirklichung von Extremwerten (Maxima, Minima), die Realisation von Festwerten, die Einhaltung von Ober- oder Untergrenzen bzw. die Respektierung eines Intervalls beinhalten. Die derart formulierten Zielgrößen

sind damit gleichzeitig Bestimmungsgrund bei der Entscheidung für die zweckmäßigste Handlungsalternative, da sie jene Alternativen als nicht zielentsprechend ausscheiden, die nicht zur Verwirklichung des angestrebten Sachverhalts beitragen.

Läßt sich der Entscheidungsträger von unbegrenzten Imperativen leiten, so wird er nur solche Alternativen im Entscheidungsprozeß berücksichtigen, die eine optimale Verwirklichung der Zielkombination gewährleisten, d.h. für alle Zielelemente Maximal- oder Minimalwerte versprechen. Solche, auf Extremalwerten basierende Zielvorstellungen können jedoch nur erfüllt werden, wenn alle Alternativen und ihre Konsequenzen bekannt sind und eine als die beste bestimmt werden kann. Die dazu notwendige vollkommene Information über das Entscheidungsfeld ist in der Empirie jedoch ebenso wenig anzutreffen wie die zu unterstellende uneingeschränkte Rationalität.[1] Ein realtypischer Entscheidungsträger muß daher auf eine absolut objektive Bestlösung verzichten und sich damit begnügen, im Rahmen seiner begrenzten Information über die Entscheidungssituation eine "relativ subjektive Bestlösung", d.h. ein "Optimum im weitesten Sinne"[2] anzustreben. Die Unternehmen werden sich also von Angemessenheitsvorstellungen leiten lassen und die Suche nach Alternativen dann abbrechen, wenn eine subjektiv befriedigende Zielerfüllung erreichbar ist.

Ausgehend von dieser Erkenntnis werden in der modernen Entscheidungstheorie Extremalziele durch Satisfaktionsziele ersetzt. An die Stelle unbegrenzter Imperative tritt die Beachtung eines Anspruchsniveaus.[3] Mit seiner Hilfe wird über das

---

1) Vgl. Heinen, E. (Zielsystem) 1966, S. 82 f.; Kirsch, W. (Entscheidungsprozesse I) 1970, S. 64.
2) Kosiol, E. (Unternehmung) 1966, S. 202; vgl. auch March, J.G., Simon, H.A. et al. (Organizations) 1966, S. 137 ff.
3) Vgl. Simon, H.A. (Models) 1957, S. 196 ff., S. 253 f.; Siegel, S. (Aspiration) 1957, S. 253-162; March, J.G. Simon, H.A. (Organizations) 1958, S. 137 ff.; Starbuck, W.H. (Aspiration) 1963, S. 128-136; Sauermann, H., Selten, R. (Anspruchsanpassungstheorie) 1962, S. 577 ff.; Cyert, R.M., March, J.G. (Theory) 1963, S. 123 ff., Heinen, E. (Zielsystem) 1966, S. 82 ff. und S. 239 ff.

Zielausmaß entschieden, das es zu erreichen gilt. Dabei impliziert das Anspruchsniveau keine unveränderlichen Zielwerte, sondern wird durch das Streben nach Erfolg, von der Vermeidung von Mißerfolgen sowie durch subjektive Wahrscheinlichkeiten des Eintretens von Erfolg oder Mißerfolg beeinflußt.[1] Da mit zunehmendem Schwierigkeitsgrad seiner Erreichung der vom Entscheidungsträger subjektiv empfundene Nutzen des Erfolgs zunimmt bzw. jener des Mißerfolgs sich verringert[2], verursachen erreichte Ziele oft[3] eine Anhebung des Anspruchsniveaus. Ebenso wirkt die Tendenz des Menschen, Mißerfolgen aus dem Wege zu gehen, darauf hin, vergebliche Bemühungen zu unterlassen, d.h. gegebenenfalls das Anspruchsniveau zu senken.[4] Die Handlungsresultate lassen sich demnach im Rahmen einer Nutzenskala so ordnen, daß die Zielerreichung, die dem Anspruchsniveau entspricht, als positiver Nutzen, solche, die dem Anspruchsniveau nicht entspricht, als negativer Nutzen verstanden wird. Das Anspruchsniveau liegt dann als Punkt oder Bereich auf einer Nutzenskala.[5] Es bestimmt das subjektiv als befriedigend empfundene Zielausmaß und ist damit Ausdruck der Präferenzstruktur des Entscheidungsträgers.[6]

---

1) Vgl. Lewin, K. et al. (Aspiration) 1944, S. 376.
2) Vgl. ebenda, S. 361.
3) Maßgebend dafür sind die Erfahrungen des Entscheidungsträgers. Liegen die erreichten Werte in der Nähe eines in vergangenen Perioden erstrebten und realisierten Zielausmaßes, so wird das Anspruchsniveau erhalten bleiben. Ist in der Abfolge der Handlungsergebnisse ein bestimmter Trend herauszulesen, wird sich das Anspruchsniveau diesem anpassen. Vgl. Lewin, K. et al. (Aspiration) 1944, S. 366; Cyert, R.M., March, J.G. (Organizational Objectives) 1959, S. 85.
4) Bei der Beurteilung der eigenen Erfolge wird die Entscheidungsinstanz nicht nur die eigenen Leistungen, sondern auch die jener Unternehmen miteinbeziehen, mit denen sie konkuriert bzw. die zu ihrer Bezugsgruppe gehören. Vgl. Festinger, L. (Theorie) 1954, S. 117 ff.
5) Vgl. Kirsch, W. (Entscheidungsprozesse I) 1970, S. 51
6) Bei dieser Interpretation ist die Möglichkeit gegeben, die Theorie des Anspruchsniveaus mit der Annahme der Nutzenmaximierung durch den Entscheidungsträger zu verknüpfen. Das einzelne Individuum besitzt hinsichtlich der Zielelemente bestimmte Anspruchsniveaus, die es mit befriedigenden Problemlösungen zu erreichen gilt. Der subjektiv erhoffte Nutzen ist jedoch eine Funktion der Zielvariablen und des Anspruchsniveaus. Ihn gilt es zu maximieren. Die als realisierbar ge-

Im Rahmen des Entscheidungsprozesses werden gemäß individueller oder organisatorischer Präferenzstrukturen in Verbindung mit dem aktuell gültigen Anspruchsniveau Zielwerte gesetzt, die dann im Rahmen des Handlungsvollzugs mit Hilfe bestimmter Realisationsalternativen angestrebt werden sollen. Da es sich bei der Zielplanung um eine prospektive Rechenschaftslegung über zukünftig Wünschbares handelt, sind die subjektiven Wahrscheinlichkeiten[1)] zu berücksichtigen, mit denen die angestrebten Ergebnisse erreicht werden können.

Es stellt sich nun die Frage, welchen Variationen das Zielausmaß im Rahmen einer Kooperation unterliegt und welches die Probleme sind, die sich für die Erfolgsbestimmung ergeben, wenn von Extremalwerten oder von Satisfaktionszielen ausgegangen wird.

Trotz der theoretischen Unzweckmäßigkeit extremaler Zielerfüllungsausmaße finden sich in der Praxis häufig Zielangaben, die als unbegrenzte Imperative formuliert sind (z.B. höchstmöglicher Gewinn in der Periode). Lassen sich die damit geforderten Extremwerte wegen der intellektuellen und informatorischen Schwächen realtypischer Unternehmer objektiv nicht verwirklichen, so sind die Ergebnisse im Rahmen einer Zusammenarbeit zu verbessern. Unbegrenzten Imperativen ist eigen, daß sich, solange die extremale Formulierung beibehalten wird, das angestrebte Zielausmaß subjektiv nicht verändert. Die Forderung, beispielsweise den Gewinn zu maximieren, bleibt dann sowohl für den Individualweg wie für die Kooperation die gleiche. Wohl aber ändern sich die Bedingungen der Realisierbarkeit. Arbeiten mehrere Unternehmen zusammen, so erhöht sich für alle die Anzahl der zulässigen Handlungsalternativen. Zu-

---

planten Ergebnisse nehmen eine bestimmte Position in der Präferenzordnung des Individuums ein, was gewährleistet, daß nur solche Zielwerte gesteckt und verfolgt werden, die mit bestimmten Wahrscheinlichkeiten zu einem Nutzenmaximum führen. Vgl. Siegel, S. (Decision Making) 1964, S. 119.

1) Da es sich bei Wahrscheinlichkeiten immer um Schätzwerte handelt, ist eine Trennung objektiver und subjektiver Wahrscheinlichkeiten kaum möglich. Vgl. auch Heinen, E. (Zielsystem) 1966, S. 161 und zum Begriff subjektiver Wahrscheinlichkeit: Atkinson, J.W. (Risk-Taking Behaviour) 1957, S.360 ff.; Gutenberg, E. (Unternehmensführung) 1962, S.79 ff.; Aczel, J., Pfanzagl, J. (Subjective Probability) 1966, S. 191 ff.; Woodfield, L.W. (Uncertainity) 1967, S. 151 ff.

gleich aber ergibt sich durch die Gemeinschaft ein größerer Überblick sowie eine gesteigerte Vergleichbarkeit der Realisationsmöglichkeiten, was um so sicherer zur Wahl der besten aller bekannten Alternativen führen kann. Dadurch werden die konkreten Ergebnisse verbessert. Offen bleibt jedoch, ob sie eine Annäherung an den objektiven Extremwert bedeuten. Zwar bietet die Kooperation jedem Partner eine tiefere Kenntnis seines Entscheidungsumfelds, als er sie sich auf dem Individualweg erarbeiten konnte, jedoch bewirkt die neue Konstellation auch gleichzeitig eine Veränderung dieses Umfeldes. Daraus aber kann ein neuer objektiver Extremalwert resultieren, dessen Abstand zu den realisierten Ergebnissen größer, kleiner oder gleich dem vor der Kooperation sein kann. Da der Entscheidungsträger den objektiven Extremalwert weder vor noch während der Zusammenarbeit kennt, ergibt sich für ihn der Erfolg der Kooperation bei konstantem Zielinhalt immer dann, wenn die realisierten Zielwerte zugenommen haben. Aber auch hier existiert das nur modellmäßig lösbare Dilemma eines Zweckmäßigkeitsbeweises der Kooperation. Während der Zusammenarbeit erzielte Erfolge sind nur mit vergangenen Ergebnissen aus Perioden, in denen der Individualweg beschritten wurde, zu vergleichen. Aussagen über Erfolgsgrößen, die bei Verzicht auf die Kooperation entstanden wären, sind nicht möglich, da sich Kooperation und individuelles Vorgehen ausschließen.

Werden extremale Zielerfüllungsausmaße zugunsten befriedigender Werte aufgegeben, so unterbricht das Entscheidungssubjekt seine Suche nach Problemlösungen in dem Augenblick, wo eine befriedigende Handlungsalternative gefunden ist. Die Ansprüche hinsichtlich der befriedigenden Lösung können p u n k t u e l l fixiert oder z o n a l formuliert sein. In beiden Fällen ist die Lösung des Entscheidungsproblems erreicht, sobald eine Alternative dem erstrebten Zielausmaß mindestens entspricht. Allerdings ist die Auswahl zulässiger Lösungen im Bereich zonaler Anspruchsniveaus leichter, der Suchprozeß in der Regel eher beendet, als bei einem Punktwert, da die Klasse der als satisfizierend angesehenen Alternativen größer ist. Im Falle punktualer Anspruchsniveaus muß die Lösungs-

möglichkeit genau den Wert treffen. Die Befriedigung ist dann absolut. Für zonale Anspruchsniveaus bedeutet die Hinnahme der zufällig zuerst gefundenen zulässigen Alternative nur dann eine absolut befriedigende Lösung, wenn das Entscheidungssubjekt sämtlichen zulässigen Alternativen indifferent gegenübersteht. Die Lösung ist jedoch nur relativ, wenn die zulässigen Alternativen nicht als gleichwertig angesehen, sondern entsprechend der mit ihnen jeweils verbundenen Erfüllungsausmaße in eine Rangordnung der Vorziehenswürdigkeit gebracht werden.[1] Eine solche Version bedeutet schon einen Übergang zur Maximierungshypothese. Zwar wird kein extremales Erfüllungsausmaß angestrebt. Da aber das Entscheidungsproblem nur lösbar ist, indem die beste der bekannten im Intervall liegenden Lösungen gewählt wird, liegt darin die Maximierung einer subjektiven, vom gewünschten Zielerfüllungsausmaß beeinflußten Nutzenfunktion.[2]

Wenn sich das Entscheidungsumfeld soweit ändert, daß der Erfolg bisheriger Handlungsweisen nicht mehr befriedigt[3], stehen den Unternehmen hinsichtlich des Zielerfüllungsausmaßes zwei Reaktionsmöglichkeiten zur Verfügung. Entweder sie senken ihr Anspruchsniveau so weit, daß solche Handlungsalternativen zulässig werden und zu befriedigenden Lösungen führen, deren Zielerfüllungswirkung das bisherige höhere Anspruchsniveau nicht erreichen konnte . Oder aber das Unternehmen bemüht sich, andere, für das bisherige oder ein höheres Zielerfüllungsausmaß wirksamere Lösungen zu finden. Solche Handlungs-

---

1) Vgl. Sieben, G. (Erfolgseinheiten) 1968, S. 29. Dieser Interpretation liegt die Marginalbetrachtung zugrunde, da die bessere von zwei bekannten Alternativen gewählt wird. Welches die beste bekannte Alternative ist, hängt vom Informationsstand des Entscheidungssubjekts ab. Mit zunehmender Überwindung des Informationswiderstandes nähert sich die Lösung dem Extremalwert, bzw. bei der Annahme von Anspruchsniveauintervallen, der in diesem Bereich gültigen optimalen Alternative. Vgl. auch Chmielewicz, K. (Formalstruktur) 1970, S. 242 f.

2) Zur Problematik der Nutzenmaximierungshypothese vgl. Albert, H. (Theorie) 1961, S. 192 f.

3) Vgl. oben S. 9 ff.

möglichkeiten sind u.a. in einer Kooperation zu sehen. Die Zusammenarbeit basiert in derartigen Fällen entweder auf der Absicht, ein solches Erfüllungsausmaß schon verfolgter Ziele zu erreichen, welches für den Individualweg zu hoch erschien, oder sie soll verhindern, daß das aufgrund bisheriger Rückschläge (Mißerfolge) auf dem Individualweg verminderte Anspruchsniveau noch weiter gesenkt werden muß.[1] Zu diesem Zweck muß sich der Entscheidungsträger anhand der zugänglichen Informationen eine subjektiv bewertete, bis zum Entscheidungshorizont reichende Vorstellung darüber bilden, welche Zielausmaße sich auf dem Individualweg erreichen ließen. Entsprechen sie nicht dem eigenen Anspruchsniveau, so werden die gleichen Überlegungen für die Kooperation angestellt. Das Problem dieses Vorgehens liegt hauptsächlich in der mangelnden Prognostizierbarkeit zukünftiger Sachverhalte[2] sowie in dem Umstand, von derzeitigen Präferenzstrukturen ausgehen zu müssen, wohl wissend, daß sie sich, aber nicht wie sie sich im Zeitablauf ändern.[3] Dennoch wird sich der realtypische Unternehmer an eine Entscheidung gewissermaßen herantasten, indem er zunächst von hypothetisch formulierten Aspekten ausgehend ein daraus resultierendes Informationsbedürfnis befriedigt. Mit zunehmender Information ergeben sich andere Aspekte, die weitere Informationen verlangen, bis die gewonnenen Beurteilungsgesichtspunkte eine Entscheidung ermöglichen.[4]

Ohne die kooperationsbedingte Variation des Zielausmaßes auf ihre Bestimmungsgründe und Verfahren hin näher zu untersuchen[5], soll davon ausgegangen werden, daß sich der Ent-

---

1) "The lower the satisfaction of the organism, the more search for alternative programs it will undertake." March, J.G., Simon, H.A. (Organizations) 1966, S. 48, Hervorhebung der Verfasser.
2) Hierunter fallen alle das Entscheidungsproblem tangierenden Momente wie die Erwartungsbildung, die Auswirkungen der einzelnen Handlungsalternativen und Reaktionen des Entscheidungsumfeldes auf die Maßnahmen des Entscheidungsträgers.
3) Vgl. Schneider, D.J.G. (Unternehmungsziele) 1971, S.66 ff.
4) Vgl. Gerth, E. (Kooperation) 1971, S. 47.
5) Dazu vgl. Schneider, D.J.G. (Unternehmungsziele) 1971

scheidungsträger im Rahmen des Zielbildungsprozesses entschieden und bestimmte Zielausmaße für erstrebenswert befunden hat. Die Kooperation ist dann - isoliert für das einzelne Zielelement betrachtet - erfolgreich, wenn die eigenen Erwartungen erfüllt werden. Bei punktueller Ausprägung des gewünschten Zielerfüllungsausmaßes bedeutet das, daß dieser Wert erreicht werden muß. Wird er nicht realisiert, so war die Kooperation zunächst ein Mißerfolg. Wird beispielsweise durch Zusammenarbeit ein Marktanteil von 20 % erwartet, während auf dem Individualweg nicht mehr als 15 % zu erreichen waren, so ist ein tatsächliches Ergebnis von z.B. 18 % unter der Voraussetzung[1] des Fixwertes ein Mißerfolg. Als Ausweg bietet sich für die nächste Periode eine Anpassung des Anspruchsniveaus nach unten an, die im Falle eines steigenden Trends der realisierten Zielwerte über mehrere Perioden wieder rückgängig gemacht werden kann. Ein ähnliches Problem ergibt sich bei der Festlegung von Untergrenzen, nur daß im Gegensatz zur Ausmaßfixierung die Kooperation in solchen Fällen diese Grenzen überschreiten kann. Werden sie zum unzulässigen Bereich hin unterschritten, ergeben sich die gleichen Konsequenzen wie bei der Zielfixierung. Liegen die erreichten Ergebnisse jenseits der Grenze im zulässigen Bereich, d.h. übertreffen sie die Mindestanforderungen, so ist die Zusammenarbeit als erfolgreich zu betrachten. Eine Anpassung dieser Grenzen an die gegebenen Möglichkeiten wird dann erfolgen, wenn auch in der Zukunft höhere Zielwerte als erreichbar angenommen werden.

Sind von Anfang an Ausmaßintervalle gesetzt[2], so ist die Zusammenarbeit erfolgreich, wenn die realisierten Werte den Bereich treffen. Dabei ist es für die Erfolgshöhe gleichgültig, ob sich der jeweilige Kooperationspartner sämtlichen zulässigen Alternativen gegenüber indifferent verhält und die erstbeste gewählt hat, oder ob er eine Rangordnung der Vorziehens-

---

1) Zu fragen wäre hier, ob ein solcher Alles-oder-Nichts-Standpunkt wirtschaftlich zweckmäßig oder nicht vielmehr höchst unrealistisch ist.
2) Z.B. ein Gewinn zwischen DM 1 - 2 Mio oder ein Marktanteil zwischen 15 und 20 %.

würdigkeit beachtet. In beiden Fällen wird die Realisation eines Intervallwertes als Erfolg beurteilt und nach der Theorie der Anspruchsanpassung eventuell eine Anhebung der Grenzpunkte nach sich ziehen. Während der indifferente Entscheidungsträger mit jenem Teil der bekannten Alternativen weiter arbeiten kann, der auch beim neuen Intervall zulässige Lösungen verspricht, muß der Kooperationspartner, der von vornherein die beste der bekannten Lösungen wählte, neue Handlungsalternativen suchen.[1)]

Es sollte die Bedeutung des Zielausmaßes für die Beurteilung des Kooperationserfolgs herausgestellt werden. Dabei wurde der Weg beschritten, der von Extremalwertpostulaten der herkömmlichen Theorie weg zu realitätsnäheren Aussagen führt. Aber auch der hier skizzierten Bestimmung des Erfüllungsausmaßes mit Hilfe der Theorie des Anspruchsniveaus sind entscheidende Einwände entgegen zu halten.[2)] Sie beziehen sich allerdings mehr auf die zur Bildung eines Anspruchsniveaus angenommenen Voraussetzungen als auf die Tatsache, mit Hilfe bestimmter Vorstellungen über das Erfüllungsausmaß von Kooperationszielen deren Realisation zu beurteilen. In der Empirie dürfte es kaum möglich sein, die erwarteten Auswirkungen verschiedener Entscheidungsmöglichkeiten vorherzusehen, um daraufhin das Anspruchsniveau zu bestimmen. Dies gilt besonders dann, wenn nicht von Einzelelementen, sondern von einem Zielsystem ausgegangen wird. Ebenso unwahrscheinlich ist die Existenz bestimmbarer und im Zeitablauf konstanter Präferenzstrukturen, in deren Rahmen sich die Anspruchsniveaus bewegen. Ändern sich nämlich die Bewertungsordnungen der Entscheidungsinstanzen, was besonders bei so einschneidenden Vorfällen wie dem Eintritt in eine Kooperation wahrscheinlich ist, sind die Anspruchsniveaus nicht mehr vergleichbar. Das bedeutet, daß das Konzept der Anspruchsanpassung wenig geeignet ist, besonders beim Vergleich individueller und kooperativer Vorgehensweisen bestimmte Handlungsfolgen zu prognostizieren und somit nicht

---

1) Daraus können Unstimmigkeiten zwischen den Partnern über die weitere Entwicklung der Zusammenarbeit resultieren.
2) Zum folgenden vgl. Schneider, D.J.G. (Unternehmungsziele) 1971, S. 66 ff.

in der Lage ist, kooperativ bedingte Zielvariationen zu erklären. Die gemachten Einwände relativieren jedoch eher die Eignung dieses Ansatzes zur Erklärung von kooperativen Zielvariationen. Es ging hier aber nicht um die Untersuchung, unter welchen Bedingungen ein durch Kooperation initiierter Zielwandel in welcher Weise eintritt, sondern wie sich der Erfolg der Zusammenarbeit unter Berücksichtigung veränderter Zielausmaße bestimmen läßt. Dazu ist es nicht so sehr notwendig, exakte und funktionelle Modelle von Prozessen der Anspruchsniveauanpassung zu besitzen.[1] Es genügt die Erkenntnis, daß es sich bei der Anspruchsniveaubildung um einen Lernprozeß handelt, aufgrund dessen sich die Entscheidungsträger gemäß ihrer subjektiven Vorstellung und Wahrscheinlichkeiten ein Bild über das mit einer Kooperation erreichbare Zielausmaß machen. Ob dieses Bild der Realität modellmäßig konsequent und detailliert analysierbar ist, ist für die Erklärung der Zielvariation bedeutsam, für die vorliegende Untersuchung jedoch weniger wichtig, wenn nur davon ausgegangen werden kann, daß der Unternehmer mit dem Beitritt zu einer Kooperation bestimmte Vorstellungen über das von ihm zu erstrebende Zielausmaß hat. Hiermit ist ihm ein Maßstab an die Hand gegeben, mit dem er beurteilen kann, ob sich die zwischenbetriebliche Zusammenarbeit gelohnt hat oder nicht.

(c) Der zeitliche Zielbezug

Die unternehmerischen Ziele müssen nicht nur inhaltlich fixiert und mit bestimmten Ergiebigkeitskriterien verbunden, sondern auch zeitbezogen sein. D.h., die Ziele müssen zu einem oder mehreren bestimmten Zeitpunkten oder während eines vorgegebenen Zeitraums verwirklicht werden.[2] Dabei kann der Zeitraum absolut (bis zum 31.12.73) oder relativ bzw. komparativ (schneller als die Konkurrenz) angegeben sein. Schließlich kann ledig-

1) Damit soll ihre Bedeutung für die Erklärung der Zielbildung nicht geschmälert werden.
2) Zur Bedeutung der Kategorie Zeit für die Zielaussage vgl. Flohr, H. (Erfolge) 1964, S. 29 ff. Vgl. auch Stein, C. (Zeitaspekt) 1965, S. 13 ff.

lich bestimmt sein, den angestrebten Sachverhalt so schnell wie möglich zu erreichen.[1] Handelt es sich um mehrperiodige Ziele, so muß der Gesamtzeitraum hinsichtlich der Teilperioden näher konkretisiert werden, so daß zeitpunkt- oder zeitraumbezogen eine Aussage über Teilerfolge möglich wird (z.B. ein bis 1980 zu erreichender Marktanteil von 50 % soll bis Ende 1975 auf 30 %, Ende 1977 auf 38 % usw. gestiegen sein). Nur unter Einbeziehung des Bestimmungsfaktors Zeit erfüllt das unternehmerische Zielsystem die Anforderungen, die seine Erfüllung oder Nichterfüllung kontrollierbar machen. Solange Ziele nicht zeitlich bestimmt sind, ist jede Handlungsalternative zulässig, die sich mit dem Hinweis auf zeitlich unbestimmte Zielerreichung verteidigen läßt. Die zeitliche Determinierung der Imperative dagegen bedeutet eine Verringerung der Handlungsalternativen auf die mit der Zeitdimension verträglichen.

Ebenso wie die einzelne Unternehmung durch und nach dem Entschluß zur Zusammenarbeit ihr Bündel von Strebensrichtungen umstrukturiert und mit jenen der Partner koordiniert, wird sich auch der zeitliche Bezug einzelner Zielvariablen durch die Kooperation verändern. Das kann dadurch bewirkt werden, daß sich die Wahrscheinlichkeitswerte, mit denen die Erfüllung bestimmter Ziele prognostiziert werden kann, erhöhen. Mit zunehmender Distanz vom Entscheidungszeitpunkt vermehrt sich die Zahl der Handlungsalternativen bei gleichzeitiger Verschlechterung der Information über sie und die Beschaffenheit des Entscheidungsumfelds. Das individuell vorgehende Unternehmen wird dadurch mehr auf bestimmte, überschaubare Perioden festgelegt als eine Kooperationsgruppe, die sich durch Zusammenarbeit eine bessere Zukunftstransparenz verschaffen kann. Das hat in der Regel zur Folge, daß sich für einzelne Imperative überhaupt erst Zielperioden sinnvoll festlegen lassen, bzw. sich die Möglichkeit eröffnet, Zielperioden zu korrigieren.

---

1) Vgl. Kirsch, W. (Entscheidungsprozesse III) 1971, S. 146.

Unterschiedliche Vorstellungen über den erstrebenswerten und erstrebbaren Zeitpunkt (-raum) der Zielrealisation verlangt die Einigung der Partner. Ebenso wie die übrigen Zieldimensionen sind auch die Zeitpräferenzen nicht für alle Zielträger gleich. Die zeitliche Rangfolge der Vorziehenswürdigkeit bestimmter Zielgehalte sind Ausdruck des für jeden Partner unterschiedlichen Entscheidungsumfelds und gehen damit in sein, das Entscheidungskalkül beeinflussendes Bewertungssystem ein.[1] Voraussetzung für eine erfolgreiche Kooperation ist demnach eine Übereinkunft über die gemeinsam zu verändernden Zeitpräferenzen.

Eine Veränderung der Zielperiode kann, ebenso wie eine Informationsverbesserung, auch daraus resultieren, daß die im Vergleich zur individuellen Arbeitsweise gestiegene Leistungsfähigkeit der Gruppenmitglieder die angestrebten Zielwerte zu einem früheren Zeitpunkt erreichen läßt, als es dem einzelnen Unternehmen im Falle eines Alleingangs möglich gewesen wäre. Entscheidungstheoretisch ist das dahingehend zu interpretieren, daß die zusammengefaßten Potentiale der Kooperationsmitglieder die Zahl der zulässigen Handlungsalternativen um jene erhöhen, die zuvor bezüglich der qualitativen und quantitativen Dimensionen zwar praktikabel gewesen wären, jedoch durch ihre zeitlichen Bedingungen nicht zu befriedigenden Lösungen geführt hätten.

---

1) So bestimmt z.B. die Zins- und Anlagesituation am Kapitalmarkt mit, daß ein früher anfallender Gewinn einem späteren vorgezogen werden soll, weil eine Reinvestition höhere Zinsen bringt, als die Differenz zwischen später und früher entstandenem Gewinn ausmachen würde. Andererseits kann es jedoch für einen anderen Partner der Gruppe günstiger sein, einen bestehenden Verlustvortrag weiter zu behalten, weil die Steuervorteile höher sind als der Ertrag reinvestierter Gewinne. Hier wird zugleich die enge Verknüpfung zwischen Zielausmaß und -periode deutlich. Ob eine Zeitpräferenz in die Zukunft steigend oder fallend verläuft, wird davon mitbestimmt, ob hinsichtlich des Zielausmaßes steigende oder fallende Präferenzen bestehen.

(2) Die Bedeutung der Zielbeziehungen für den Kooperationserfolg

Gegenstand des vorigen Untersuchungsabschnitts war das aus dem Zielsystem isolierte Zielelement. Dabei wurde gefragt, wie sich die die "innere Struktur"[1] des Einzelziels charakterisierenden Dimensionen im Zuge der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit verändern und welche Probleme das bei der zunächst auf das Einzelziel bezogenen Bestimmung des Kooperationserfolgs aufwirft. Zwar ist für die Klärung dessen, was als Kooperationserfolg anzusehen ist, die Struktur der Zielelemente (innere Struktur) von Bedeutung, doch muß gerade im Hinblick auf die Realisierbarkeit der einzelnen Strebensrichtungen das Beziehungsgeflecht, bzw. die Struktur des Zielsystems ("äußere Struktur") berücksichtigt werden.

Einzelziele lassen sich zu einem Zielsystem zusammenfassen, wenn sie eine Reihe materialer Anforderungen erfüllen und es gelingt, ordnende Beziehungen zwischen den Strebungen herzustellen. Ist zur Erfüllung unternehmerischer Ziele die Realisation abgeleiteter Unterziele erforderlich, bzw. stellt die Erfüllung der Teilziele Zwischenetappen auf dem Weg zur Erreichung des Gesamtziels dar, so ergibt sich daraus, daß "vom Endziel ausgehend alle untergeordneten Ziele bezüglich des (der) übergeordneten Ziels (Ziele) Mittelcharakter annehmen"[2], resp. daß die Ziele in einem Verhältnis von Ober- zu Unterziel zueinander stehen. Eine gegebene Menge von Teilzielen läßt sich so mit Hilfe der zwischen ihnen bestehenden Mittel-Zweck-Beziehungen in ein hierarchisch gegliedertes Zielsystem einordnen[3], wenn die Elemente miteinander kompa-

---

1) Unter der "inneren Struktur" soll hier nach Schneider, D.J.G. (Unternehmungsziele) 1972, S. 15, die Struktur der Zielelemente verstanden werden, wohingegen es sich bei der "äußeren Struktur" um die Struktur des Zielsystems, somit um das Beziehungsgeflecht zwischen Zielelementen handelt.
2) Bidlingmaier, J. (Unternehmerziele) 1964, S. 76; vgl. auch derselbe (Zielkonflikte) 1968, S. 38 f.
3) Vgl. auch Chmielewicz, K. (Formalstruktur) 1970, S. 249.

tibel, operational definiert und quantifizierbar[1] sind.

Die Forderung nach Kompatibilität[2] verlangt Antwort auf die Frage, ob die Ziele in komplementärer, indifferenter oder konkurrierender Beziehung zueinander stehen.[3] K o m p l e m e n t ä r sind sie, wenn die höhergradige Erfüllung des einen Ziels die Verwirklichung eines anderen steigert. Zwei Ziele verhalten sich i n d i f f e r e n t zueinander, wenn kein gegenseitiger Einfluß auf ihre Erfüllung besteht, sie k o n k u r r i e r e n miteinander, wenn die Steigerung der Zielerfüllung bei einem Ziel deren Minderung beim anderen Ziel mit sich bringt. Im Falle ihrer Komplementarität oder Indifferenz sind die Ziele kompatibel. Besteht jedoch eine Zielantinomie, so ist zur Beurteilung ihrer Widersprüchlichkeit nach der Ausprägung der Zielkonkurrenz zu fragen. Widersprechen sich zwei Ziele vollkommen, so daß die Realisation des einen die Verwirklichung des anderen ausschließt (Antinomie), können sie nicht gleichzeitig Elemente eines Zielsystems sein.[4] Sind die Ziele begrenzt formuliert, so ergeben sich Bereiche der Kompatibilität auch für konkurrierende Ziele. Dabei gilt es, die jeweiligen Zielausprägungen so zu gestalten, daß sie miteinander vereinbar und mit den verfügbaren Handlungsalternativen zu realisieren sind.[5]

---

1) Vgl. Schmidt-Sudhoff, U. (Zielmodelle) 1966, S. 18.
2) Zu den Begriffen der logischen, theoretischen und faktischen Kompatibilität bzw. Inkompatibilität vgl. Albert, H. (Wissenschaft) 1960, S. 223 ff., zitiert nach Flohr, H. (Erfolge) 1964, S. 40.
3) Einen Katalog von acht Beziehungstypen gibt Gäfgen, G. (Entscheidung) 1968, S. 119 ff.; vgl. auch Bidlingmaier, J. (Zielkonflikte) 1968, S. 43 ff. und die dort angegebene Literatur.
4) Das wäre z.B. der Fall, wenn das Erfüllungsausmaß konkurrierender Ziele extremal definiert wäre.
5) Zur Entscheidungsfindung im Falle der Zielantinomie vgl.: Heinen, E. (Zielsystem) 1966, S. 96 ff., S. 140 ff.; Schmidt-Sudhoff, U. (Zielmodelle) 1966, S. 123 f.; Bidlingmaier, J. (Zielkonflikte) 1968, S. 124 ff. Zur Entscheidung bei mehrfacher Zielsetzung vgl. auch Dinkelbach, W. (Entscheidungen) 1969, S. 739 ff.

Der realtypische Entscheidungsträger wird nicht selten eine Diskrepanz zwischen dem Wirkungsbereich kooperativen Handlungsvollzugs und den geplanten Zielen feststellen. Das liegt einmal an den oben untersuchten Interdependenzen zwischen den Zielen - die ja im Verhältnis zu hierarchisch höher stehenden Zielen auch Mittel sind - und an der unvollkommenen Information darüber. Die Resultate kooperativen Vorgehens sind daher nicht auf die den Aktivitäten zugrunde liegenden Ziele beschränkt, sondern beziehen sich auch auf Teilziele, die nicht direkt Gegenstand der Aufgabenerfüllung gewesen sind. Dennoch sind sie einem zu ermittelnden Totalerfolg der Kooperation zu subsumieren.

Die Beziehungen zwischen den Elementen eines Zielsystems sind nicht unabhängig von der Struktur dieser Elemente. Je nach der Ausgestaltung der quantitativen und zeitlichen Dimensionen können gleiche Zielinhalte unterschiedlich interdependent sein. Entscheidungsziele, die vor der Veränderung des Zielausmaßes komplementär waren, konkurrieren danach, weil sich beispielsweise die Vorstellungen über das Erfüllungsausmaß gewandelt haben. Auf dem Individualweg erreichbare, relativ niedrige Umsatzhöhen können sich mit bestimmten Gewinnvorstellungen komplementär verhalten, geraten aber möglicherweise in Konkurrenz mit diesen, wenn der Umsatz ein bestimmtes Ausmaß überschreitet.[1] Dabei ist weiter zu berücksichtigen, daß sich die Zieldimensionen gegenseitig und sie zusammen das Geflecht der Zielbeziehungen beeinflussen. Einzelne Ziele lassen sich in mehreren aufeinanderfolgenden Perioden in einem höheren Ausmaß realisieren, wohingegen andere mit zunehmenden Zeitablauf immer geringere Werte annehmen können. Dabei stehen sich zwei Präferenzen gegenüber, die der Entscheidungsträger beim Entschluß zur Kooperation dahingehend abzuwägen hat, ob er schnelle aber eventuell niedrigere oder höhere Realisations-

---

1) Ein ähnliches Beispiel bedeutet das Umschlagen der Zielneutralität in Zielkonkurrenz bezüglich der Ziele Liquidität und Mindestgewinn. Wenn der Anspruch hinsichtlich der Liquidität steigt, wird davon die Realisation eines Mindestgewinns nicht unberührt bleiben.

niveaus zu späteren Terminen - oder umgekehrt - erreichen soll. Neben der Bewertung der Zielinhalte muß die Entscheidungsinstanz die quantitativen und zeitlichen Dimensionswerte also derart ordnen, daß sie z.B. höhere Zielausmaße niedrigeren vorzieht oder ihr frühere Erfolge lieber als zukünftige sind. Wird dann jeweils eine Dimension betrachtet, so verringert sich die Vorziehenswürdigkeit einzelner zulässiger Handlungsalternativen mit sinkendem Erfüllungsausmaß und zunehmend zeitlicher Datierung. Von je zwei Handlungsalternativen ist jene zu vernachlässigen, die bei Gleichheit aller übrigen Kriterien mindestens in einem Kriterium unterlegen ist.[1)2)]

Nicht zu verwechseln mit der Rangfolge unterschiedlicher Ausprägungen der Zieldimensionen ist die Rangordnung der Elemente innerhalb des Zielsystems. Zwar ist es auch hier die individuelle Wertordnung des Entscheidungsträgers, die dem einzelnen Zielelement seine Stellung im System zuweist, jedoch kann die Verwirklichung einer kooperationsbedingt veränderten Rangordnung nicht Gegenstand zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit sein. Das bedeutet, daß "die Rangordnung der Ziele keine Erfolgskategorie darstellt, sondern lediglich dazu dient, die Veränderung des Zielausmaßes entsprechend der Präferenzstruktur der Organisation im Zeitablauf zu steuern."[3)] Da mit jeder Zielvariablen bestimmte Vorstellungen ihrer quantitativen und zeitlichen Erfüllung verbunden werden, ergibt sich aus der Wertordnung des Zielträgers die Dringlichkeitsordnung, nach der die Realisation der einzelnen Variablen erstrebt wird.[4)]

---

1) Vgl. Luce, R.D., Raiffa, H. (Games) 1957, S. 118.
2) Ein anderer Lösungsweg läge in einer stärkeren Differenzierung der Sachverhalte dahingehend, daß ein Zielinhalt mit verschiedenen Ausmaßen und/oder Zeitbezügen nicht als ein Element verschiedener Dimensionen, sondern als eine Vielzahl selbständiger Ziele definiert wird. Die Wechselwirkung zwischen den dimensionalen Zielausprägungen würden durch ein Beziehungsgeflecht zwischen Zielelementen ersetzt. Es gäbe dann nur noch Punktziele.
3) Schneider, D.J.G. (Zielbestimmung) 1972, S. 96 f.
4) Vgl. Sauermann, H., Selten, R. (Anspruchsanpassungstheorie) 1962, S. 589 ff., Ansoff, H.J. (Managementstrategie) 1966, S. 90 ff.

Eine kooperationsbedingte Zielverschiebung innerhalb dieser Rangordnung kann daher weder Zweck noch Erfolg einer Zusammenarbeit sein, sondern ergibt sich allenfalls als Folge veränderter Dringlichkeiten. Der Erfolg besteht in der Verwirklichung der einzelnen Zielvariablen, unabhängig von ihrer Stellung im Zielsystem. Allerdings ist es für die Ermittlung des Gesamterfolgs der Zusammenarbeit wichtig zu wissen, auf welchen Platz der Rangordnung das Einzelziel durch die Kooperation gelangt ist, wenn es mit Ausmaß und zeitlichem Bezug individuell verfolgter Strebensrichtungen verglichen wird.[1] Nur so läßt sich die Bedeutung seiner durch Kooperation geförderten Erfüllung im Rahmen des Gesamtsystems und damit sein Beitrag zum Totalerfolg beurteilen. Nur wenn der Zielträger bestimmte Relationen festlegt, nach denen die Erfüllung mehrerer gleichzeitig verfolgter Ziele miteinander verglichen und eventuell umgerechnet werden können, ist es möglich, einerseits Teilergebnisse zum Totalerfolg zu aggregieren und gleichzeitig mit Hilfe "dieser Kennzahlen der Vorziehenswürdigkeit einen Vergleich alternativer Ergebniseinheiten vorzunehmen."[2]

3. Der Zielerreichungsrahmen

Im vorigen Abschnitt wurde aufgezeigt, welche Bedeutung das unternehmerische Zielsystem für die Bestimmung des Kooperationserfolgs hat. Die Analyse ging davon aus, daß das Zielsystem von einer multipersonalen Entscheidungsinstanz formuliert wird, die sich dabei im Rahmen eines ihr eigenen Entscheidungsumfelds zu bewegen hat. Sowohl die Zusammensetzung des Zielträgers als auch die Daten des Entscheidungsumfelds wurden als durch die Kooperation beeinflußbar erkannt. Notwendigerweise muß sich mit seinen Bestimmungsfaktoren auch das Zielsystem selbst verändern, was sich sowohl in den Dimensionen der Zielelemente als auch im Beziehungsgeflecht zwischen den Elementen niederschlägt.

---

1) Vgl. Schneider, D.J.G. (Zielbestimmung) 1972, S. 97.
2) Sieben, G. (Erfolgseinheiten) 1968, S. 258.

Wenn der Erfolg als die auf Grund bestimmter Entscheidungen ausgelöste Zielrealisation[1] verstanden wird, so ist das "Womit" und das "Wie" der Zielerreichung zunächst nicht explizit in die Definition miteinbezogen. Die auf die Zielverwirklichung gerichteten Entscheidungen müssen jedoch unter Berücksichtigung der im Entscheidungsumfeld zur Verfügung stehenden Möglichkeiten und Beschränkungen getroffen werden. Das heißt, daß der Erfolg unternehmerischen Handelns nicht nur durch den nach seinen Dimensionen konkretisierten erstrebten Sachverhalt bestimmt wird, sondern auch durch den Zielerreichungsrahmen, d.h. den Mittelbestand, der zur Erlangung der Ergebnisse beansprucht wird, sowie die Handlungsmöglichkeiten, die zur Zielverwirklichung zur Verfügung stehen. "Die verfügbaren bzw. potentiell erreichbaren Ressourcen (finanzieller, personeller und materieller Art),beherrschte bzw. potentiell beherrschbare Technologien (produktions-, sozio-, führungs-, organisations-, informations- und entscheidungstechnischer Art) und das zu erwartende aktive bzw. reaktive Verhalten der Umsysteme bilden die Ausgangsbasis - und somit die Restriktionen - für die Beantwortung der Frage, welche Ziele für die Unternehmung in welchen Zeiträumen bei welcher Belastung der Ressourcen und bei welchem technologischen Engagement ohne bzw. mit innovativen Vorleistungen der Forschung und Entwicklung (auf einigen oder allen technologischen Gebieten) erreichbar sind."[2]

a) Das unternehmerische Mittelpotential

"Ziele können nur Handlungsmaximen sein, wenn sie den Mittelbestand, an den sie sich richten, eindeutig beschreiben."[3] Vorhandene und erreichbare Ressourcen sind daher von bedeutsamem Einfluß auf den Unternehmenserfolg. Die Isolierung dieser Determinante abstrahiert zwar von den Zusammenhängen zwischen Mittelbasis, Unternehmensziel und Handlungsmöglichkeit. Dieser methodologische Hilfsschritt vermag aber die grund-

1) Vgl. oben S. 47.
2) Szyperski, N. (Unternehmungsleitung) 1971, S. 647.
3) Sieben, G. (Erfolgseinheiten) 1968, S. 194.

sätzliche Bedeutung des Mittelpotentials für den Unternehmenserfolg aufzuzeigen.

Die dem Unternehmen eigene Mittelbasis entspricht seinem Faktorsystem, das sich aus den drei Elementarfaktoren Arbeit, Betriebsmittel, Werkstoffe und dem dispositiven Faktor Geschäftsleitung (= Planung und Organisation)[1] zusammensetzt. Mittelcharakter erhalten die Faktoren dadurch, daß ihnen eine wie immer geartete Bedeutung für die Erfüllung der Unternehmerziele zukommt. Das Ausmaß, in dem die vorgenommenen Ziele mit bestimmten Strategien erreichbar sind, ist von der quantitativen und qualitativen Faktorausstattung des betreffenden Unternehmens abhängig.

(1) Der Einfluß der Kooperation auf den Faktor Arbeit

Um die Erfolgswirksamkeit des Faktors Arbeit durch Kooperation zu fördern, müssen sowohl die subjektiven als auch die objektiven Bedingungen einer optimalen Ergiebigkeit menschlicher Arbeitsleistungen verbessert werden. Das erfordert zunächst gemeinsame Maßnahmen im Bereich des Personalwesens mit dem Ziel, die Faktorausstattung der beteiligten Partner quantitativ und qualitativ zu meliorieren. Besonders in Zeiten angespannter Arbeitsmärkte ist der einzelne Betrieb oft nicht in der Lage, eine für seine Ziele adäquate Personalausstattung zu erreichen.[2] Diese Situation kann sich jedoch ändern, wenn einmal das Unternehmen als Mitglied einer Gruppe größere Anziehungskraft für den Arbeitnehmer gewinnt als es beim Alleingang hatte und wenn zum anderen unter den Partnern ein Abwerbungsverbot oder sogar die Möglichkeit des Personalaustausches bei saisonal unterschiedlichen Spitzenbelastungen vereinbart wird. Die Attraktivität der Gruppe und damit des einzelnen Mitglieds steigt besonders dann, wenn die durch die Zusammenarbeit gegebenen Möglichkeiten einer verbesserten Personalausbildung und -betreuung genutzt werden.

---

1) Vgl. Gutenberg, E. (Einführung) 1958, S. 23; Kern, W. (Betrieb) 1969, S. 113 ff.
2) Vgl. Sertl, W. (Kooperation) 1968, S. 59.

Die Schulung der Arbeitnehmer trägt dazu bei, das gesamtbetriebliche Eignungspotential soweit zu vergrößern, daß sich der Betrieb dem Optimum einer Arbeitsleistungsergiebigkeit annähert. Sie kann auch dazu beitragen, daß das Unternehmen vor neuen Aufgaben nicht zurückschreckt, weil es einer entsprechenden Anpassungsfähigkeit und -willigkeit seiner Beschäftigten gewiß sein kann. Als Arbeitgeber begehrter werden die Unternehmen auch, wenn sie sich durch Zusammenarbeit in die Lage versetzen, eine wirksame Personalbetreuung zu übernehmen. Hier wäre etwa an gemeinschaftliche Kantinen, gemeinsame Transportdienste aus entfernten Wohngebieten, gemeinsame Wohnsiedlungen, Sportstätten, Erholungsheime usw. zu denken.[1] Solche Möglichkeiten helfen nicht nur, Arbeitskräfte zu gewinnen, sondern tragen dazu bei, das individuelle Leistungspotential zu aktivieren.

Auch die objektiven Bedingungen menschlicher Arbeitsleistungen bleiben durch die Kooperation nicht unberührt. So bietet die Zusammenarbeit Gelegenheit, geeignete Arbeitstechniken und bessere äußere Arbeitsbedingungen durch Erfahrungsaustausch kennenzulernen oder durch gemeinsam betriebene oder initiierte arbeitswissenschaftliche Forschungen zu ermitteln und einzusetzen. Es können weiter Fragen gemeinsam erörtert und qualifizierter geregelt werden, die sich aus den Problemen der innerbetrieblichen Lohngerechtigkeit[2] ergeben und eine nicht unerhebliche Bedeutung für die Ergiebigkeit des Faktors Arbeit haben.

(2) Der Einfluß der Kooperation auf den Faktor Betriebsmittel

Als nächstes wäre die Frage zu stellen, welchen Beitrag eine Kooperation leisten kann, um den Betriebsmittelbestand einer Unternehmung ergiebiger zu machen. In welcher Weise bewirkt sie, den Modernitätsgrad der technischen Apparaturen, ihren Abnutzungsgrad und ihren Betriebsfähigkeitszustand zu ver-

1) Vgl. Sertl, W. (Kooperation) 1968, S. 59.
2) Vgl. Gutenberg, E. (Produktion) 1970, S. 40 ff.

ändern? Wie kann sie die quantitativen und qualitativen Kapazitäten und deren Elastizität beeinflussen und die Verfahren wandeln, nach denen die Betriebsmittel eingesetzt werden?

Die zwischenbetriebliche Zusammenarbeit verbessert generell die wirtschaftliche Situation der Mitglieder und stärkt sie für den Wettbewerb. Daraus erwächst die Fähigkeit, dem technischen Fortschritt besser folgen zu können oder selbst zu ihm beizutragen. Die Chance, möglichst moderne und in der Regel damit auch produktivere Anlagen verwenden zu können, wächst mit dem kooperativen Zusammengehen, da die Gruppe dem einzelnen Mitglied durch Finanzhilfe, Risikoübernahme und dergl. den Rücken stärken kann. Eine entsprechende Aufgabenverteilung und Spezialisierung unter den Partnern ermöglicht es dem einzelnen Unternehmen, modernste Aggregate einzusetzen. Daneben kann die Gemeinschaft selbst Maschinen erwerben, und sie den Mitgliedern zur Nutzung überlassen.

Sowohl dem neuesten technischen Stand entsprechende als auch weniger moderne Anlagen unterliegen der Abnutzung. Geht sie zu weit, sinkt die Leistungsfähigkeit durch Ungenauigkeiten und große Toleranzen. Ebenso wie die Unternehmensgemeinschaft eine gewisse Modernität der Anlagen gewährleisten kann, vermag sie dazu beizutragen, daß der technische Verschleiß ein gewisses Maß nicht überschreitet.

Über die Modernität und den Abnutzungsgrad hinaus wird die Zusammenarbeit die Ergiebigkeit der Betriebsmittel auch dadurch verbessern helfen können, daß sie es den Mitgliedern erleichtert, einen bestimmten Zustand der Betriebsfähigkeit zu halten. Hierfür wäre die Gründung eines gemeinsamen Wartungs- und Reparaturdienstes denkbar, der schnell und billig die notwendigen Aufgaben übernimmt. Gemeinschaftliche Prüfungseinrichtungen können vorbeugend und kontrollierend bei den Mitgliedern tätig werden. Eine so organisierte systematische Verschleißüberwachung ist ein Unterpfand für eine hohe Betriebsfähigkeit, die durch geringe Ausfallzeiten zur Steigerung der Betriebsmittelergiebigkeit beiträgt.

Die Effizienz der Anlagen hängt auch davon ab, wieweit sie geeignet sind, den Aufgaben des entsprechenden Unternehmens gerecht zu werden, d.h. ob ihre quantitative und qualitative Kapazität sowie ihre Elastizität den betrieblichen Anforderungen entspricht, bzw. durch Kooperation verbessert werden kann.[1] Unter der Voraussetzung, daß entsprechende Vereinbarungen getroffen sind, wird die Zusammenarbeit zwischen einzelnen Betrieben dahin wirken können, daß die durchschnittliche Inanspruchnahme, der das einzelne Betriebsmittel beim jeweiligen Unternehmen unterworfen ist, auch seinem günstigsten technischen Wirkungsgrad und damit seiner optimalen Kapazität entspricht. Das kann durch Aufgabenumverteilung oder dadurch geschehen, daß freie Kapazitäten den Partnern mit übermäßigen Auslastungsgraden zur Verfügung gestellt werden. Durch Konzentration bestimmter Funktionen bei einzelnen Mitgliedern kann die Gruppe in die Lage versetzt werden, eine solche Zahl von Verrichtungen zusammenzufassen, daß die Mindestkapazität eines besonders leistungsfähigen Aggregats erreicht oder überschritten und die Anschaffung damit lohnend wird. Auch lassen sich innerhalb einer Kooperationsgemeinschaft die Leistungsquerschnitte der verschiedenen zum jeweiligen Kombinationsprozeß notwendigen Betriebsmittel leichter so harmonisieren, daß weder zuviele kostenverursachende Überkapazitäten noch Engpässe bestehen. Neben dem mengenmäßigen Ausgleich der Aggregatnutzung ermöglicht die Kooperation auch eine Abstimmung der qualitativen Kapazitäten. Die Betriebsmittel können innerhalb einer Gruppe eher so eingesetzt werden, daß die Qualität, die sie abzugeben fähig sind, auch den jeweiligen Anforderungen entspricht.

Da mit Änderungen der Nachfrage und damit der Absatzstruktur gerechnet werden muß, stellt sich den Partnern schließlich die Frage nach der Elastizität ihrer Anlagen, d.h. nach ihrer Fähigkeit, sich an solche Änderungen anzupassen. Hohe Elastizität ist nur mit teureren Universalmaschinen erreichbar, während

---

1) Vgl. auch Gerth, E. (Kooperation) 1971, S. 54 ff.

unter der Voraussetzung der optimalen Auslastung kostengünstiger arbeitende Spezialmaschinen den Nachteil mangelnder Flexibilität der Ausbringung aufweisen.[1] Das bedeutet, daß ein Betrieb in Zeiten starrer Absatzverhältnisse mit spezialisierten Anlagen günstiger arbeitet als ein universell ausgestattetes Unternehmen, sich jedoch relativ hohen Risiken der Unbeweglichkeit ausgesetzt sieht. Besonders kleinere und mittlere Unternehmen scheuen diese Risiken und arbeiten zugunsten größerer Elastizität mit höheren Stückkosten als Großbetriebe, die ihrer Größe wegen für die einzelnen Produktionsbereiche spezialisierte Anlagen einsetzen können. Diesen Nachteil bei der Leistungsfähigkeit der Betriebsmittel mildert die zwischenbetriebliche Kooperation, wenn sich die Partner auf Teilgebiete einigen sowie Normen und Typen absprechen. Sie erreichen damit, daß der einzelne Spezialmaschinen verwenden kann, die durch Auftragsübernahme von den Partnern ausgelastet und nur wenig durch Sortenwechsel in ihrem kostengünstigen Lauf gestört werden.

Schließlich sind es die Verfahren, mit denen in einem Betrieb gearbeitet wird, welche die Ergiebigkeit der Betriebsmittel mitbestimmen. Sie müssen ebenso auf die betrieblichen Bedürfnisse ausgerichtet sein wie die drei Grundvoraussetzungen hoher Leistung und die Kriterien technischer Eignung von Betriebsmitteln.[2] Selbst wenn es den einzelnen Unternehmen schon während ihres Alleingangs gelungen sein sollte, auf manchen Gebieten ihrer wirtschaftlichen Betätigung das Verfahrensoptimum zu erreichen, werden sich die fertigungstechnischen und absatzpolitischen Bedingungen durch eine Zusammenarbeit verändern. Oft wird die Kooperation die Gelegenheit bieten, zu relativ günstigeren Verfahrensweisen überzugehen,

---

1) Vgl. Gutenberg, E. (Produktion) 1970, S. 83 f.
2) Die Grundvoraussetzungen hoher Leistung der Betriebsmittel sind ihr Modernitätsgrad, ihr Abnutzungsgrad und ihr Betriebsfähigkeitszustand. Die Kriterien der technischen Eignung sind die quantitativen und qualitativen Kapazitäten sowie deren Elastizität. Vgl. Gutenberg, E. (Produktion) 1970, S. 85 f.

besonders wenn sich innerhalb der Gemeinschaft durch Abstimmung der Produktionsprogramme die Erzeugnisbeschaffenheit ändert, wenn sich der Auftragsanfall für den einzelnen Partner verstetigt oder sich die Absatzmengen vergrößern. So können sich die Bedingungen für die örtliche Anordnung der Betriebsmittel im einzelnen Unternehmen und damit die Organisationstypen der Fertigung dahin ändern, daß zweckmäßigerweise von der Werkstatt- zur Gruppen- oder gar Fließfertigung übergegangen wird. Es kann sich auch die Häufigkeit ändern, mit der einzelne Fertigungsvorgänge wiederholt werden, was eine Wandlung der Fertigungstypen von der Einzel- zur Sorten-, Serien- oder Massenfertigung[1] bedeuten würde. Auf dem Absatzsektor bieten sich der Kooperationsgruppe ebenfalls günstigere Methoden an, als sie für das den Individualweg beschreitende Einzelunternehmen gegolten haben. Das gilt sowohl für die Vertriebssysteme als auch für die Absatzformen und -wege.[2]

Das Gesagte erhellt, daß es einer Kooperationsgemeinschaft eher als einem Einzelunternehmen gelingen wird, die Bedingungen optimaler Betriebsmittelergiebigkeit zu verwirklichen. Die Zusammenarbeit wird demnach grundsätzlich dazu beitragen, den Erfüllungsgrad angestrebter Ziele zu verbessern.

(3) Der Einfluß der Kooperation auf den Faktor Werkstoffe

Einzelne Betriebe, besonders wenn es sich um solche mittlerer oder kleinerer Größe handelt, haben oft eine schwache Stellung auf dem Beschaffungsmarkt. Das gilt nicht nur für den besprochenen Arbeits- und den Anlagegütermarkt, sondern ebenfalls für den Bereich der Werkstoffbeschaffung. Die Vorteile, die sich hierbei durch Zusammenarbeit mehrerer erreichen lassen, sind unterschiedlich und hängen von Form und Intensi-

1) Vgl. Gutenberg, E. (Einführung) 1958, S. 56 ff.; derselbe (Produktion) 1970, S. 85 ff.; Wöhe, G. (Einführung) 1970, S. 187 ff.
2) Vgl. Gutenberg, E. (Einführung) 1958, S. 82 ff.; derselbe (Absatz) 1970, S. 123 ff.; Wöhe, G. (Einführung) 1970, S. 341 ff.

tät der Kooperation ab. Erstreckt sich die gemeinsame Arbeit lediglich auf die Beschaffung der Werkstoffe[1], ohne ihren innerbetrieblichen Einsatz mit einzubeziehen, so liegt die Situationsverbesserung im wesentlichen darin, daß sich durch zusammengefaßte Bestellungen eine gesicherte Werkstoffversorgung zu niedrigeren Kosten erreichen läßt. Umfaßt die Kooperation auch den Produktionssektor, so lassen sich darüber hinaus die Bedingungen des Werkstoffeinsatzes und damit dessen Ergiebigkeit verbessern.[2] So können gemeinsame Materialprüfungseinrichtungen die Eignung der Werkstoffe vor und während des Produktionsprozesses überwachen, um den Ausschuß und Verzögerungen gering zu halten. Abfälle und Nebenprodukte lassen sich innerhalb einer Gruppe austauschen und weiterverarbeiten, was zu Kosteneinsparungen führt. Vorteilhaft wirkt sich eine Kooperation auch aus, wenn sie eine Standardisierung und Normung des Materials zuwege bringt, so daß Materialverluste verringert, Rationalisierungseffekte erzielt und durch ein gewisses Maß an Austauschbarkeit eine Verstetigung der Werkstoffversorgung gewährleistet wird.

(4) Der Einfluß der Kooperation auf die dispositiven Faktoren

Die Kooperation trägt dazu bei, die Leistungsfähigkeit der dispositiven Faktoren zu erhöhen. Für die Geschäfts- und Betriebsleitung als dem originären dispositiven Faktor bringt sie den Vorteil, den besonders für Klein- und Mittelbetriebe gefährlichen Mangel an spezialisierten Führungskräften zu überwinden. Die Gruppe wird nämlich eher als das Einzelunternehmen in der Lage sein, qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen oder auch aus den eigenen Reihen heranzubilden. Entscheidungen können sicherer und rationaler getroffen werden, wenn sich durch gemeinsame Datenbeschaffung vermehrte Kennt-

1) Zum Begriff des Werkstoffs vgl. Seebach, G. (Lieferverträge) 1963, S. 7 ff. und dort zitierte Literatur.
2) Vgl. Gutenberg, E. (Produktion) 1970, S. 121 ff.

nisse vermitteln lassen und der ökonomische Horizont erweitert werden kann. Das Management erhält die Möglichkeit, das Unternehmen auf wissenschaftlicher Grundlage, d.h. auf systematisch und methodisch gesicherten Untersuchungen des Betriebsablaufs und der Absatzorganisation, zu führen. Aber auch außerbetriebliche und außermarktliche Wirkungsfaktoren kann die jeweilige Betriebsleitung in Gemeinschaft mit anderen nachhaltiger beeinflussen als allein. In absatzseitige Veränderungen läßt sich durch ein in der Gruppe abgestimmtes absatzpolitisches Instrumentarium[1] leichter lenkend eingreifen als im Alleingang, besonders wenn es sich bei den Partnern um relativ schwache Klein- oder Mittelbetriebe handelt. Ebenso wird es der Geschäftsführung erst im Verein mit den Partnern möglich werden, gegenüber staatlichen Organen der eigenen Auffassung bezüglich wirtschaftspolitischer oder -rechtlicher Maßnahmen gebührend Ausdruck zu verleihen und Anerkennung zu verschaffen.

Die P l a n u n g als derivater Produktionsfaktor kann sowohl im Bereich der Programmkonzipierung als auch für die Mittelbereitstellung und den eigentlichen Produktionsprozeß durch Kooperation verbessert werden.[2] Möglichkeiten dazu liegen in der abgestimmten Erarbeitung entsprechender Unterlagen durch die einzelbetrieblichen Planungsinstanzen wie bei der zusammengefaßten zentralen Wahrnehmung der entsprechenden Aufgaben durch eine gemeinsame Planungsstelle. Die Zusammenarbeit gewährleistet dabei eher als der Individualweg die Vollständigkeit der Planung, d.h. die Berücksichtigung möglichst sämtlicher außer- und innerbetrieblicher Faktoren. Hinsichtlich des Produktionsprogramms erleichtert eine gemeinschaftliche Planung die Abstimmung zwischen produktionstechnischen und absatzpolitischen Notwendigkeiten. Dabei geht es darum, ein Optimum zu finden zwischen den technisch begründeten Vorzügen möglichst großer, stetig laufender und damit kostengün-

---

1) Vgl. Gutenberg, E. (Absatz) 1970, S. 123 ff.
2) Zur Planung der Kooperation siehe Steigerwald, H.-J. (Unternehmensplanung) 1964, S. 50 ff.; Rühle v. Lilienstern, H. (Unternehmensplanung) 1965, S. 135 ff.

stiger Serien und den absatzseitigen Erfordernissen eines differenzierten, allen Kundenwünschen zu jeder Zeit gerechtwerdenden Sortiments. Noch wirkungsvoller erweist sich die Kooperation, wenn nicht nur Programm- und Absatzplanung aufeinander abgestimmt werden, sondern wenn sich die Koordination auch auf die Beschaffungs- und Lagerplanung erstreckt. Darüber hinaus sollte eine weitgehend harmonisierte Programmplanung von einer entsprechenden gemeinsamen Bereitstellungsplanung der Partner begleitet sein. Nur sie kann dafür sorgen, daß "die für den Vollzug des Produktionsprogramms notwendigen Betriebsmittel, Arbeitskräfte und Werkstoffe nach Art, Menge und Zeit" verfügbar sind.[1] Das ist besonders wichtig, wenn die Kooperationsmitglieder auch den Vollzug des Produktionsprozesses gemeinschaftlich planen. Dabei wären Fertigungsauftragsgrößen, die Produktionsreihenfolge und -termine sowie eventuell notwendige Zwischenläger[2] schon vor Produktionsbeginn so aufeinander abzustimmen, daß die der Gemeinschaft zur Verfügung stehende Mittelbasis optimal eingesetzt und genutzt werden kann.

Je intensiver die Kooperation zwischen den Partnern ist, desto eher wird sie sich auch auf die B e t r i e b s o r g a n i s a t i o n erstrecken, wobei gemeinsam oder koordiniert bestimmte Kompetenz- und Informationsstrukturen erstellt werden, die gewährleisten, daß alle Maßnahmen und Entscheidungen so aufeinander abgestimmt werden, daß die jeweiligen unternehmerischen Zielsysteme möglichst vollständig realisiert werden können. Dazu müßten sowohl die Arbeitsweise der Unternehmenshierarchien als auch der Fundus genereller Regelungen harmonisiert werden, denn beide Elemente, die zur fallweisen Regelung drängenden wie die auf automatisch verlaufende Lenkung hinzielenden Kräfte, müssen intra- wie interbetrieblich untereinander ausgeglichen sein. Die Zuständigkeits- und Informationssysteme sollten soweit aneinander angepaßt werden, daß ein reibungsloser Fluß von Anordnung und Aufklärung durch

---

1) Gutenberg, E. (Produktion) 1970, S. 172.
2) Vgl. ebenda, S. 197 ff.

den Instanzenzug der einzelnen Unternehmung wie auch zwischen den Partnern gewährleistet ist.

Die zwischenbetriebliche Kooperation ist also grundsätzlich in der Lage, den Unternehmen zu einer qualifizierten und damit effizienteren Geschäfts- und Betriebsleitung zu verhelfen. Sie befähigt zu rationeller Planung, verbessert die technische und kaufmännische Organisation und trägt so dazu bei, daß auch bezüglich der dispositiven Faktoren die betriebliche Mittelbasis geeigneter wird, die gesteckten Ziele zu erreichen.

b) Die Handlungsmöglichkeiten

"Die unternehmenspolitischen Konzeptionen erstrecken sich inhaltlich auf die Ziele, (...) (und) die grundlegenden Strategien der Zielerreichung einschließlich bestimmter Verhaltensgrundsätze."[1] Haben sich innerhalb der Kooperationsgruppe kompatible Zielsysteme herausgebildet, so lassen sich darauf aufbauend zielentsprechende Strategien entwickeln. Dabei ist zu bedenken, daß die einzelnen Entscheidungsträger der Gruppe unterschiedliche Präferenzen nicht nur gegenüber einzelnen Zielelementen und ihrer dimensionalen Ausprägung haben können, sondern auch gegenüber den einzusetzenden Mitteln sowie den zu wählenden Verwendungsmöglichkeiten. Die von einer eventuellen Verwendungsbeschränkung nicht betroffenen und somit als einsetzbar erachteten Mittel stellen die Gesamtheit der Alternativen dar, aus der im Rahmen unterschiedlicher, im Einzelfall festzulegender Strategien die geeignetsten auszuwählen wären. Aus dem Zusammenwirken von präferierten Mitteln und Strategien ergeben sich die Handlungsmöglichkeiten. Die Tatsache, daß bestimmte, vom Entscheidungsträger besonders positiv beurteilte Handlungsmöglichkeiten durchgesetzt werden, bedeutet noch keinen Erfolg an sich,

1) Bidlingmaier, J. (Konzeptionen) 1972, S. 44. Hervorhebungen von Bidlingmaier.

kann aber die subjektive Beurteilung des Ergebnisses einzelner Aktionsmöglichkeiten durch den Entscheidungsträger beeinflussen. Kooperationsbedingte Änderungen im Spektrum der Handlungsmöglichkeiten sind daher nicht selbst Erfolgsgröße, jedoch bei der Bestimmung des Kooperationserfolgs zu berücksichtigen.[1)]

"Die Absichten und Zwecke des Betriebes bestimmen die Ziele - die Strategie bestimmt den Weg, der zur Erreichung der Absichten und Zwecke führen soll."[2)] Bei der herkömmlichen idealtypischen Betrachtungsweise des Unternehmers sind Ziel und zu seiner Realisierung erforderliche Maßnahmen durch einen engen Kranz von homo-oeconomicus-Prämissen bestimmt. Verzichtet man jedoch auf die wirklichkeitsfremden Annahmen, so wird nicht nur das Zielsystem zum Problem einer wissenschaftlichen Analyse, sondern auch das "Wie" des Unternehmerhandelns. Die Strategie der Zielverfolgung als "eine Regel zur Formulierung von Entscheidungen"[3)] ergibt sich nicht länger zwangsläufig aus den mit bestimmten Ergiebigkeitskriterien verbundenen Strebensrichtungen. Vielmehr erlangt die Mitteldisposition neben der Entscheidung über das Ziel eine eigenständige Bedeutung für die Untersuchung unternehmerischen Handelns und seines Erfolgs.[4)]

---

1) Es ist für die Zielerfüllung grundsätzlich ohne Bedeutung, ob die verwendeten Mittel der Einschätzung des Entscheidungsträgers am nächsten kommen oder ob er im Rahmen eines Kompromisses sich mit weniger präferierten Alternativen hatte zufrieden geben müssen. Allerdings wird der Zielträger gleiche Resultate unterschiedlich bewerten, je nachdem mit welchen Mitteln sie erreicht wurden. Andererseits ist mit dem Postulat von Mittelpräferenzen eine Einschränkung der Handlungsmöglichkeiten verbunden. Solche Verwendungsbeschränkungen sind z.B., den Umsatz nicht durch unlauteren Wettbewerb zu erhöhen oder den Gesamtgewinn nicht dadurch zu vergrößern, daß Teile des Unternehmens liquidiert und in rentableren Investitionsformen angelegt werden. Vgl. auch Sieben, G. (Erfolgseinheiten) 1968, S. 197 f.

2) Ansoff, H.J. (Managementstrategie) 1966, S. 40.

3) Ansoff, H.J. (Managementstrategie) 1966, S. 141.

4) Vgl. Bidlingmaier, J. (Unternehmerziele) 1964, S. 172. Auf den Seiten 128 ff. gibt Bidlingmaier einen Überblick über die fachliterarischen Ansätze einer Theorie der Unternehmerstrategien und formuliert eigene Lösungsvorschläge. Diese fußen auf der Vorstellung einer den Erfahrungsgegebenheiten isomorphen Theorie und stellen sich die Aufgabe, die Schwierigkeit zu überwinden, die sich daraus ergibt, daß eine der Realität gleichgestaltige Theorie eine

Geht man davon aus, daß die realtypische Mittelwahl einmal das Ergebnis einer Willens- oder Wahlentscheidung, zum anderen der Ausfluß routinemäßigen Verhaltens sein kann[1], so manifestieren sich in diesen Möglichkeiten zwei psychologisch begründete "strategische Typen des Unternehmerverhaltens".[2] Willens- und Wahlentscheidungen sind immer dann zu beobachten, wenn sich der Entscheidungsträger neuen Situationen und den durch sie geschaffenen Problemen gegenüber sieht, wenn bisher verfolgte Ziele und Strategien nicht den gewünschten Erfolg gebracht haben oder wenn für die Wirtschaftspläne besonders bedeutsame Maßnahmen ergriffen werden müssen.[3] Routinemäßig handelt ein Wirtschaftssubjekt, wenn es in ähnlichen Situationen das tut, was früher einmal echte Entscheidung war und seitdem immer getan wird.[4] Eine Reihe wirtschaftlicher und außerwirtschaftlicher Determinanten[5] be-

---

unüberschaubare Vielzahl von Unternehmerstrategien zu berücksichtigen oder, von der Realität wieder abstrahierend, bestimmte Verfahrenstypen zu bilden hätte. Der Verfasser stützt seine Theorie der Unternehmerstrategien auf das psychologisch fundierte Verhaltenskonzept von Katona, G. (Verhalten) 1960, S. 50 ff., besonders S. 59 ff. und Lersch, P. (Person) 1956, S. 427 ff. Bidlingmaiers Ansatz soll hier gefolgt werden.

1) Von emotionalen Entscheidungen soll hier abgesehen werden, da sie im Unternehmensbereich durch die institutionalisierten Zwecksetzungen sowie durch die Rechenbarkeit unternehmerischer Dispositionen nur geringe oder keine Bedeutung haben.

2) Bidlingmaier, J. (Unternehmerziele) 1964, S. 146. Die vorgestellte Typologie hat den Vorzug, sich auf Grundverhaltensweisen der Menschen und somit auch des Unternehmers zu beziehen und sich auf wenige Entscheidungstypen zu beschränken, die dabei dennoch die empirische Verhaltensvielfalt umfassen. Vgl. ebenda, S. 145 ff.

3) Vgl. ebenda, S. 147.

4) Vgl. Katona, G. (Verhalten) 1960, S. 57; Bierfelder, W.H. (Typologie) 1961, S. 521 ff.

5) Ob sich ein Wirtschaftssubjekt gewohnheitsmäßig oder im Rahmen einer Wahlhandlung entscheidet, wird von folgenden ökonomischen Determinanten mitbestimmt:
   a) Von der "Entscheidungsfrequenz" und dem "Entscheidungsrhythmus",
   b) von der Ausgabenhöhe, die mit der Entscheidung verbunden ist ("Entscheidungssumme"),
   c) von dem Unsicherheitsgrad, unter dem zu entscheiden ist,

stimmt das Verhalten des Entscheidungssubjekts im Einzelfall, wobei sich für die konkrete Entscheidungssituation nur dann die Strategie genau ermitteln läßt, "wenn zwischen allen Elementen der Entscheidungssituation und einem Verfahrenstyp gleichsinnig wirkende Optimalbeziehungen bestehen."[1)]

Grundsätzlich unterliegen sämtliche Determinanten unternehmerischen Verhaltens dem Einfluß der durch Kooperation veränderten Entscheidungssituation. Verstetigt sich durch die Zusammenarbeit der Rhythmus anstehender Entscheidungen oder vervielfältigt sich ihre Zahl, weil z.B. im Wege der spezialisier-

---

d) von den betrieblichen Teilbereichen, die von der Entscheidung betroffen werden ("Bereichsbezogenheit der Entscheidung").
Die Wahrscheinlichkeit für eine Willensentscheidung ist ceteris paribus groß, wenn sich der Zielträger einmaligen, bzw. in ihrem Rhythmus nicht absehbaren Entscheidungen gegenübersieht, die in einer Situation relativer Gewißheit viele und/oder für das betriebliche Gesamtgeschehen bedeutsame Unternehmensbereiche betreffen und hohe Ausgaben verlangen.
Da Entscheidungen von Menschen getroffen werden, können die Verhaltenstypen von psychologischen und soziologischen Bestimmungsfaktoren beeinflußt werden. Dabei gehören zu den psychologischen Determinanten:
a) Die Erfahrung,
b) das Unternehmerleitbild,
c) der individuelle Charakter.
Willensentscheidungen werden tendenziell gefördert, wenn auf Wiederholung begründete Erfahrungen negativ ausfallen oder Einsichterfahrungen als sicher gelten - Vgl. Katona, G. (Verhalten) 1960, S. 61 ff. und der disponierende Zielträger zu den Initiativmenschen gehört, der auf Grund seiner anpassungsfähigen Wesensart veränderten Sachverhalten auch kurzfristig mit entsprechenden Willensentscheidungen genügt.
Zu den soziologischen Bestimmungsgründen zählen:
a) Die Kulturzugehörigkeit des Entscheidungsträgers,
b) sein "sozialer Charakter",
c) die öffentliche Meinung sowie
d) die Institutionen.
Routineentscheidungen werden begünstigt, wenn ein an Konventionen reicher Kulturkreis die individuelle Bewegungsfreiheit einengt, wenn die Wesensart der Zugehörigkeitsgruppe Verhaltenskonformität verlangt, sich der Entscheidungsträger dem Druck der öffentlichen Meinung beugt oder sich den von der Unternehmung als Institution ausgehenden Maximen unterwirft. Vgl. Bidlingmaier, J. (Unternehmerziele) 1964, S. 152 ff.

1) Bidlingmaier, J. (Unternehmerziele) 1964, S. 152.

ten Funktionswahrnehmung Aufgaben umverteilt werden, so bieten sich jeweils andere Verhaltensweisen als optimal an. Tendenziell wird die Möglichkeit, Willensentscheidungen durch automatisierte Handlungen und Routine zu ersetzen, für die Bereiche wachsender Entscheidungshäufigkeit und -regelmäßigkeit größer. Diese Tendenz kann noch verstärkt werden, wenn die zunehmende Entscheidungsfrequenz mit der Spezialisierung auf wenige der betrieblichen Sektoren einhergeht. Abgeschwächt wird dieser Trend zum habituellen Verhalten allerdings dadurch - und hier zeigt sich die Interdependenz der Kriterien -, daß durch die Konzentration bestimmter Aufgaben bei einem Mitglied das Gewicht der anderen ökonomischen Determinanten nicht unverändert bleibt. So kann sich z.B. die Ausgabensumme, die mit dem von der Mitgliedergesamtheit übertragenen Entscheidungsakt verbunden ist, erhöhen, weil Dispositionen von gruppenweiter Bedeutung getroffen werden. Die mit der Entscheidungsbefugnis übernommene Verantwortung wird das jeweilige Kooperationsmitglied eher zu bewußter Wahlhandlung als zu gewohnheitsmäßigem Vorgehen veranlassen. Echte Willensentscheidungen werden innerhalb einer Kooperation auch dadurch gefördert, daß durch den Zusammenschluß der Betriebe ein höherer, gegenwärtige wie zukünftige Daten besser erhellender Informationsstand der Entscheidungsträger erreicht wird. Risiken werden geteilt und dadurch gemildert. Der psychologisch begründbare Trend, sich in risikoreichen Ungewißheitssituationen bekannten und bewährten Verhaltensweisen anzupassen, wird zugunsten echter Wahlhandlungen abgeschwächt. Andererseits wird durch die Mitgliedschaft in einer Gruppe der Gefahr Vorschub geleistet, daß sich einzelne Unternehmen auch dann dem Verhalten der Gruppe oder einiger ihrer exponiertesten Mitglieder anpassen, wenn die Risiken eigenständiger Handlungen gering und letztere nicht gruppenschädlich wären.

Selbst wenn die kooperativ gewandelten ökonomischen Kriterien so weit und so sicher zu eruieren wären, daß sich daraus optimale Strategien ableiten ließen, bliebe den Entscheidungsträgern über den reinen Sachzwang hinaus die Möglichkeit der Wahl nach eigenen Wertungen. Welche Strategie eine durch Ko-

operation veränderte Entscheidungseinheit wählt, ist demnach nicht nur von den 'objektiven' Gegebenheiten abhängig, sondern auch von psychologischen und soziologischen Kategorien. Das Zustandekommen einer zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit ändert nichts an der allgemeinen Bedeutung dieser Bestimmungsgründe für eine Typologie des Unternehmerverhaltens, jedoch wird ihr gewandeltes Gewicht jenes der Strategien berühren.

Sowohl Wiederholungs- als auch Einsichts e r f a h r u n g e n unterliegen dem Einfluß der Unternehmenskooperation. Der mit der Zusammenarbeit mögliche Informationsaustausch erhöht den Erfahrungsschatz eines jeden Mitglieds. Dabei bringt die Partnerschaft im Teilbereich der Wiederholungserfahrungen für die betreffende Entscheidungseinheit zwar keine eigenen, selbst erlebten Erfahrungen, wohl aber die Kenntnis über die Zweckmäßigkeit und Unzweckmäßigkeit getroffener Entscheidungen in bestimmten, von anderen Partnern schon einmal bewältigten Situationen. Der Erfahrungsaustausch bedeutet eine Ausweitung des zeitlichen Horizonts der Mitglieder und damit verbesserte Grundlagen für zukünftig zu treffende Entscheidungen. Nicht unbeachtet darf dabei bleiben, daß sich die Erfahrungen des einen Unternehmens nicht immer ohne weiteres auf die spezifische Situation der anderen übertragen und dort verwerten lassen. Das Hindernis mangelnder Vergleichbarkeit ließe sich in manchen Fällen beseitigen, wenn die Umstände, unter denen die Erfahrungen gemacht wurden, genau untersucht und die Unternehmen sich bemühen würden, ihre Aktionsbedingungen im Hinblick auf die weitere Zusammenarbeit einander anzupassen.

Die Wirkung, die der kooperativ gewonnene Zuwachs an Wiederholungserfahrungen auf den unternehmerischen Strategietyp hat, ist nicht einheitlich. Sie vermag beide Verhaltensweisen zu beflügeln oder zu bremsen, denn bisherige eigene Erfahrungen können durch die Zusammenarbeit bestätigt oder widerlegt werden. Verstärkt die Kooperation positive Erfahrungen oder relativiert sie die Bedeutung negativ gefärbter Vergangenheitskenntnisse, so wird der Hang zur energiesparenden Gewohnheitshandlung unterstützt. Dagegen wird ein bewußtes Überden-

ken und Abwägen der Entscheidungssituation notwendig, wenn eigene positive Erfahrungen durch die Partner glaubhaft widerlegt, bzw. negative Erfahrungen bekräftigt werden.

Die Kooperation bietet auch die Möglichkeit, in der Gemeinschaft zu sichereren Einsichtserfahrungen zu gelangen. Darauf basierende Erwartungen hinsichtlich bestimmter Komponenten des Entscheidungsfeldes werden sicherer, wenn sich im Rahmen der Zusammenarbeit genügend Anhaltspunkte ermitteln lassen, die eindeutige Schlußfolgerungen erlauben. Damit wird das Bestreben gemildert, sich in Unsicherheitssituationen habituell irgendwelchen vorgefundenen, selten der betrieblichen Spezifität voll entsprechenden Lösungen anzupassen. Die Kooperation kann das einzelne Unternehmen in die Lage versetzen, im Wege echter Willensentscheidungen die unter gegebenen Bedingungen optimale Mittelwahl zu treffen. Andererseits besteht jedoch auch die Gefahr, daß durch die Partnerschaft mehrerer Unternehmen Umstände geschaffen werden, aus denen dem bisher gewohnten Handlungsablauf widersprechende Komponenten resultieren, die auch kooperativ nicht genügend sicher geklärt oder prognostiziert werden können. Daraus sich ergebende unsichere Erwartungen können in den betroffenen Unternehmensbereichen eher gewohnheitsmäßiges Nachahmen als eigenständige Willensentscheidungen induzieren.

Ebenso unterschiedlich wie die Unternehmer, die sich zur Zusammenarbeit bereit finden, sind die Wirkungen, die die Kooperation auf das U n t e r n e h m e r l e i t b i l d und damit ceteris paribus auf die Strategie der Mittelwahl ausübt. Zweifellos sind die ersten Begründer von Kooperationen Neuerer gewesen, die sich zusammentaten, weil ihnen die veränderte Entscheidungssituation, negative Erfahrungen und Unsicherheit der Erwartungen nahelegten, Auswege zu entwickeln und zu beschreiten. Initiatoren weiterer, ähnlicher Partnerschaften werden in ihrer Zugehörigkeitsgruppe zu den willensbetont entscheidenden Eliten gehören, selbst wenn sie sich an nachahmenswerten Vorbildern orientieren oder einen von außen kommenden Anstoß realisieren. Daneben gibt es den Kreis der Abhängigen,

der sich schon auf dem Individualwege nach bestimmten Autoritäten richtete und dies auch beim Kooperationsbeitritt tut. Im Zusammenhang mit den hier anstehenden Überlegungen stellt sich die Frage, ob und gegebenenfalls bei welchen Mitgliedern die Kooperation eigene Initiative fördert oder verhindert und welche Verfahrenstypen dadurch besonders angesprochen werden.

Schließen sich weitgehend unabhängige und zu eigenen Willensentscheidungen bereite Unternehmer aus Einsicht in bestimmte Sachzwänge zusammen, so kann das einen unterschiedlichen Einfluß auf ihre Verhaltensweisen haben. Zunächst besteht die Möglichkeit, daß sich alle Mitglieder der Gemeinschaft ihre Initiative grundsätzlich bewahren aber koordinieren. Echte Willens- oder Wahlhandlungen werden dann weiterhin im Vordergrund stehen. Jedoch bietet sich die Chance, Aufgaben so zu verteilen, daß einzelne Partner auf Spezialgebieten zu Autoritäten werden. Ein Verhaltenswandel tritt dann derart ein, daß sich die Regsamkeit des einzelnen auf jeweils spezielle Gebiete konzentriert, während er sich in anderen Bereichen den Willensentscheidungen seiner spezialisierten Partner unterwirft. Über den Fall einer Spezialisierungskooperation hinaus ändern sich die Verhaltensweisen immer dann, wenn sich einige Partner im Laufe der Zusammenarbeit als besonders fähig erweisen, die Führung der gesamten Gruppe zu übernehmen. Bei den einstmals entscheidungsfreudigen Unternehmern kann sich aus der Anerkennung der Gruppenelite die Gewohnheit zur Gefolgschaft und zur Übernahme von Entscheidungen entwickeln. Das tritt besonders leicht ein, wenn sich die wirtschaftliche Unsicherheit bis zur Existenzgefährdung steigert und die Überzeugung stärkt, durch Anschluß an Fähigere den eigenen Erfolg zu erhöhen. Während bei den Geführten das habituelle Verhalten zunehmen wird, sieht sich die Gruppenelite vor die Aufgabe gestellt, weitgehend für die Gesamtheit verantwortlich zu entscheiden, was schon wegen der damit verbundenen Ausgabensumme und der betroffenen Unternehmensbereiche Willensentscheidungen verlangt.

Handelt es sich bei den Partnern um Unternehmen, die schon unter den Bedingungen des Individualweges weitgehend Autoritäten anerkannten und sich ihnen anpaßten, so kann die Kooperation zu folgenden Verhaltenstypen führen: Die gesamte Gruppe entwickelt aufgrund der durch Arbeitsteilung gegebenen Möglichkeiten mehr Initiative und löst sich aus ihren Abhängigkeiten. Ihre Mitglieder können mit kooperativ vereinten Kräften selbst Elite ihrer übergeordneten Zugehörigkeitsgruppe werden. Dabei kann sich die Emanzipation sowohl auf einige wenige als auch auf alle unternehmerischen Bereiche erstrecken. Der realistischste Fall wird der sein, in dem mit dem Zusammenschluß eine spezialisierende Arbeitsteilung einhergeht. Die Konzentration auf ein oder wenige Gebiete einerseits und die Übernahme von Partnerentscheidungen in anderen Sektoren andererseits bringt es mit sich, daß nicht nur auf den Sektoren, auf die sich die Kooperation erstreckt, eine Verbesserung eintritt, sondern daß das einzelne Unternehmen Gelegenheit erhält, wegen der kooperativ bewirkten Entlastung sich bewußter um Teilbereiche zu kümmern, für die vorher Zeit und Energie fehlten. Hier wie bei den kooperativ wahrgenommenen Aufgaben werden die habituellen Strategien zugunsten von Willensentscheidungen zurückgedrängt.

Schließlich kann die zwischenbetriebliche Zusammenarbeit einzelne Gruppenmitglieder dazu veranlassen, sich so vollständig der Gruppenelite zu unterwerfen, daß sie sämtliche Entscheidungen auf allen Gebieten übernehmen oder gewohnheitsmäßig treffen. Diese Gefahr besteht besonders für kleine oder schwache Betriebe, die wegen der Unfähigkeit ihrer Führung dem Druck des Wettbewerbs nicht gewachsen sind und sich in eine bestehende Kooperation flüchten. Hier ist meist die Entscheidung zum Beitritt auch die letzte Willensentscheidung überhaupt.

Der i n d i v i d u e l l e C h a r a k t e r des einzelnen Unternehmers als angeborene menschliche Grundstruktur wird sich durch die Kooperation nicht verändern. Da es sich jedoch bei den realtypischen Entscheidungsträgern in der Regel nicht

um einen monolithischen Unternehmer, sondern um Entscheidungsgemeinschaften handelt, kann durch die Kooperation deren Zusammensetzung und damit deren Verhaltensweise gewandelt werden. In welcher Weise sich die veränderte Struktur der Gruppe auf ihre Verhaltensweise auswirkt, wird davon abhängen, wie die interpersonellen Konflikte zwischen den unterschiedlichen Charakteren gelöst werden.[1] Der Verhaltenstyp der Entscheidungsgemeinschaft wird sich tendenziell wenig verändern, wenn die bisherige Gruppe ihre eigenen Interessen gegenüber den durch die Kooperation hinzukommenden Mitgliedern durchzusetzen vermag. Das kann, da es sich bei der Kooperation um eine freiwillige Zusammenarbeit handelt, nur durch friedliche Strategien geschehen, indem die Neumitglieder auf die Realisation ihrer eigenen Vorstellungen verzichten, sich überzeugen lassen oder sich trotz gegenteiliger Auffassung Mehrheitsbeschlüssen beugen.[2] Gelingt es in diesen Fällen den eher konservativen Mitgliedern, ihren Charaktertyp über die anderen vorherrschen zu lassen, so wird die Gruppe an Gewohnheiten festhalten und höchstens langfristig Willensentscheidungen treffen. Setzt sich jedoch der überwiegend fließende, Neuerungen gegenüber stets offene Charaktertyp durch, so wird die Zusammenarbeit dazu führen, daß veränderten Situationen auch kurzfristig mit Willensentscheidungen Rechnung getragen und die Gesamtheit der Mitglieder reagibler wird. Bemüht sich die Gruppe um Konfliktlösungen in einer Weise, die die Interessen aller Mitglieder berücksichtigt, also Kompromisse verlangt, so ist die Wandlung der Verhaltenstypen durch Kooperation selbst tendenziell nur nach genauer Analyse der Machtverhältnisse, der Verhandlungstaktik und -regeln sowie des Verhandlungsrufes der einzelnen Partner[3] zu beurteilen.

---

1) Zu den Strategien der Konfliktlösung vgl. Bidlingmaier, J. (Zielkonflikte) 1968, S. 132 ff.
2) Nach welcher Strategie der Konflikt gelöst wird, hängt neben dem individuellen Charakter des einzelnen nicht unwesentlich davon ab, welches Unternehmerleitbild das einzelne Gruppenmitglied hat.
3) Vgl. Bidlingmaier, J. (Zielkonflikte) 1968, S. 145 ff.

Kommen die Mitglieder einer Kooperationsgemeinschaft aus gleichen K u l t u r k r e i s e n, so wird sich durch die Zusammenarbeit keine Änderung der Verhaltenstypen ergeben. Ein Strategienwandel ist jedoch möglich, wenn sich die einzelnen Unternehmen überregional, international oder interkontinental zur Kooperation zusammenfinden. In diesen Fällen müssen die unterschiedlichen Einflüsse, denen die einzelnen Partner unterworfen sind, bei der Wahl gemeinsamer Strategien berücksichtigt werden. Ähnliches gilt für die Kriterien "s o z i a l e r C h a r a k t e r" und "ö f f e n t l i c h e M e i n u n g", da die Verhaltenstypen der Kooperationsmitglieder von den jeweils in ihrer Zugehörigkeitsgruppe bestehenden Lenkungsformen bestimmt werden. Je nachdem, ob es sich überwiegend um Mitglieder aus traditionsgeleiteten Gesellschaftsformen handelt oder um solche, die sich permanent auf externe und höchst unterschiedliche Umweltsignale anpassen müssen, werden die Strategien innerhalb der Zusammenarbeit auf Gewohnheitshandlungen oder auf Willensentscheidungen hintendieren. Weitere, verhaltenswirksame Effekte der Kooperation können darin bestehen, daß die Teilnahme an einer Zusammenarbeit das einzelne Wirtschaftssubjekt in die Lage versetzt, sich aus seiner alten Zugehörigkeitsgruppe zu lösen bzw. sich der öffentlichen Meinung auch trotz ihrer Sanktionsmechanismen zu widersetzen. Zum anderen kann das Vorbild, das einige oder mehrere Wirtschaftssubjekte dadurch geben, daß sie miteinander kooperieren, Anstoß zur Änderung sowohl des sozialen Charakters der jeweiligen Gesellschaftsgruppe als auch der öffentlichen Meinung sein. Je nachdem in welche Richtung die Wandlung zielt, wirkt sie gewohnheitshemmend oder -fördernd. Unternehmerische Willensentscheidungen behindern wird die zwischenbetriebliche Zusammenarbeit, wenn aus ihr zusätzliche I n s t i t u t i o n e n erwachsen, deren Zwängen sich die Entscheidungssubjekte unterordnen müssen. So etwa, wenn die Gruppe eigenständige Gemeinschaftsbetriebe gründet, deren wirtschaftlich bedingte Emanzipation die Selbständigkeit und Bewegungsfreiheit der Gründungsmitglieder einschränkt und sie zwingt, die Eigengesetzlichkeit

ihrer Schöpfung bei den eigenen Dispositionen zu berücksichtigen. Aber auch ohne die Errichtung von Hilfsbetrieben kann sich der institutionelle Zwang auf die einzelne Entscheidungseinheit verstärken, da nicht nur auf das eigene Unternehmen Rücksicht genommen werden muß, sondern auch auf jene der Partner. Die Kooperation bewirkt hier, daß fallweise Entscheidungen durch gewohnheitsmäßiges Handeln verdrängt werden. Andererseits kann sie aber auch - wenigstens potentiell - zu einer Ausweitung willentlicher Dispositionsmöglichkeiten beitragen, wenn die Entscheidungseinheiten durch die Ausgliederung von Teilfunktionen entlastet und dadurch in die Lage versetzt werden, neue Aufgaben auf Gebieten zu suchen und wahrzunehmen, die noch nicht institutionell geregelt sind.

Drittes Kapitel

Probleme der Ermittlung des Kooperationserfolgs

Im vorangegangenen Kapitel wurden die theoretischen Probleme erörtert, die mit der Bestimmung des Phänomens Kooperationserfolg verbunden sind. Da das bloße Wissen um sein Wesen dem disponierenden Unternehmer wenig nutzt, wenn er nicht auch sein Ausmaß kennt, ergibt sich die Notwendigkeit, den Umfang der durch unternehmerische Zusammenarbeit erreichten Zielrealisation praktisch zu ermitteln. Die dabei auftretenden Probleme sind Gegenstand der folgenden Untersuchung. Sie wird sich um allgemeingültige Aussagen bemühen und dafür den Nachteil in Kauf nehmen, keine Verfahrensweisen für den konkreten Kooperationsfall der Praxis geben zu können. Unabhängig von den vielfältigen Sonderheiten unternehmerischer Zusammenarbeit werden Grundlagen geschaffen, auf denen weiterführende Analysen aufbauen können.

"Die Unternehmung als Meßobjekt (...) bedarf, entsprechend den einzelnen möglichen Zielsetzungen, die in ihr und mit ihr verfolgt werden, eines genau auf dieses Ziel ausgerichteten Meßinstruments."[1] Hinsichtlich des Teilziels Gewinnerzielung hat die Betriebswirtschaftslehre in Form der Bilanz und G+V-Rechnung Meßinstrumente entwickelt, wenngleich sich in den verschiedenen Bilanzauffassungen divergierende Meinungen über einen geeigneten Gewinnbegriff widerspiegeln. Da aber selbst das erwerbswirtschaftliche Unternehmen neben dem Gewinnstreben auch andere Ziele verfolgt, bedarf es der Suche nach einem Instrumentarium, welches eine lückenlose Feststellung der quantifizierbaren wie der nicht quantifizierbaren Resultate wirtschaftlicher Aktivität, d.h. des Gesamterfolgs ermöglicht. Dazu ist es notwendig, zunächst die Unternehmensziele wie die zu ihrer Verwirklichung unternommenen Verrichtungen zu analysieren, um

1) Schulze, H.H. (Messung) 1966, S. 216.

dann Verfahren zur Ermittlung der einzelnen Teilerfolge und ihrer Zusammenfassung zum Gesamterfolg zu entwickeln.

I. Probleme einer Analyse kooperativer Zielsysteme

Die Ermittlung des durch die Kooperation gewandelten Zielsystems soll erkennen lassen, was mit der Zusammenarbeit gewollt wird. Nur durch den Vergleich des Erreichten mit dem Erstrebten läßt sich feststellen, ob und in welchem Ausmaß die betrieblichen Aktivitäten erfolgreich waren. Daher ist "die erste Bedingung für exakte Erfolgsaussagen (...) die präzise Definition der Ziele."[1)]

Ein Erfolgsbegriff wie der hier verwendete wirft für die Ermittlung der Resultate kooperativen Handelns wissenschaftstheoretische Probleme auf.[2)] Die im Rahmen einer Zusammenarbeit erreichte Zielrealisation ist für die einzelnen Zielelemente nach Gehalt, Ausmaß und zeitlichem Bezug jenen Sachverhalten gegenüberzustellen, die sich schätzungsweise auf dem Individualweg hätten erreichen lassen. Ein solcher Vergleich verlangt - zumindest im Falle der Zielinnovation - die Bewertung unterschiedlicher Zielinhalte, was nur auf der Basis normativer Vorstellungen möglich und daher nach der herrschenden wissenschaftstheoretischen Meinung außerwissenschaftlich wäre. Für die Wirtschaftspraxis bietet sich jedoch der Ausweg, den jeweiligen Entscheidungsträger auf sein Wertungsverhalten hin zu beobachten, ohne dabei die eigenen Wertvorstellungen miteinzubeziehen. Aus der feststellbaren Tatsache, daß der Entscheidungsträger auf dem Kooperativweg andere Zielausprägungen erstrebt, läßt sich schließen, daß er die mit der Zusammenarbeit erreichbaren Ergebnisse des Handlungsvollzugs jenen des Individualwegs vorzieht. Geht man von der Annahme aus, daß der Zielträger für den jeweils betrachteten Zeitraum eine konstante Präferenzordnung besitzt, so

---

1) Flohr, H. (Unternehmenserfolg) 1963, S. 398. Vgl. hierzu auch Frese, E. (Kontrolle) 1966, S. 60 ff.
2) Dazu vgl. Schneider, D.J.G. (Zielbestimmung) 1972, S. 97.

lassen sich die Nutzen der einzelnen Zielbeiträge miteinander vergleichen. Solche Aussagen, "die über das Wertverhalten des Menschen informieren, die es beschreiben, erklären und vorhersagen, sind (...) selbst Tatsachenaussagen, keine Werturteile."[1)]

Angeregt durch die Kritik am Ziel der Gewinnmaximierung versucht die moderne Betriebswirtschaftslehre, Erkenntnisse darüber zu gewinnen, welche Zielsysteme von Unternehmern der Realität angestrebt werden. Erste Anhaltspunkte zur Hypothesenbildung lassen sich aus der Beobachtung des Unternehmerverhaltens in der Praxis gewinnen. Aus den empirischen Erhebungen kann man dann auf die Zielvorstellungen der Unternehmer schließen.[2)] Zwei Methoden einer empirischen Zielanalyse stehen zur Verfügung.[3)] Es werden die Mittelentscheidungen und deren Folgen untersucht, um mit ihrer Hilfe die zugrunde liegenden Ziele zu eruieren (indirekte Methode), oder man ermittelt die Ziele direkt durch Interviews, schriftliche Befragungen, Test- und Dokumentenauswertung (direkte Methode). Beide Möglichkeiten haben ihre spezifischen Probleme, die besonders zum Tragen kommen, wenn die Mitglieder der Entscheidungsinstanz die Realisation der von ihnen gesetzten Ziele nicht selbst ermitteln. Die Schwierigkeiten einer Zielanalyse wachsen dann mit der Distanz, die innerhalb der Betriebshierarchie zwischen Recherchеur und Entscheidungsträger liegt, und sind gravierend, wenn Außenstehende[4)] mit der Erfolgsermittlung betraut werden.

---

1) Albert, H. (Wertfreiheit) 1966, S. 189.
2) Zur Problematik der Interpretation von Zielvorstellungen vgl. Lompe, L. (Beratung) 1965, S. 120 ff.; vgl. auch Hauschild, J. (Unternehmensziel) 1970, S. 545 ff.; Lerchner, H. (Zielforschung) 1973.
3) Dazu vgl.: Flohr, H. (Unternehmenserfolg) 1963, S. 393 ff.; Heinen, E. (Zielsystem) 1966, S. 31 ff.
4) Außenstehende sind etwa von den Partnern beauftragte Treuhänder, Verbandsstellen oder auch gemeinsame Stabsstellen.

Die Probleme der indirekten Methode liegen überwiegend in einer unzureichenden Kenntnis der Unternehmensinternas[1], was dazu führen kann, daß aus den beobachteten Vorgängen die falschen Schlüsse gezogen werden. Die Ergiebigkeit der direkten Methode wird dagegen in starkem Maße durch die Unzulänglichkeiten demoskopischer Verfahrensweisen sowie durch mangelnde Auskunftsbereitschaft und/oder -fähigkeit der Befragten begrenzt, so daß die Identität von erfaßter Zielaussage und effektivem Handlungswillen nicht immer gewährleistet ist. Der für die Zielbildung verantwortliche Einzelunternehmer oder Personenkreis wird sich oft besonders Außenstehenden gegenüber nicht bereit finden, die wahre mit der Kooperation verfolgten Ziele darzulegen, besonders wenn zu erwarten ist, daß das Bekanntwerden von Zielen Durchsetzungswiderstände hervorruft. Dazu kommt, daß der Wandel unternehmerischer Zielvorstellungen oft eher eine Folge von Änderungen in den betrieblichen Funktionsbereichen ist, als das Resultat explizit diskutierter Zielideen[2], ganz zu schweigen davon, daß mit der Formulierung eines Ziels nicht immer der Ausdruck der tatsächlichen Strebensrichtung gewährleistet ist.

Empirisch gewonnene Erkenntnisse können als Ansatz zur Entwicklung theoretischer Systeme der unternehmerischen Zielsetzung dienen, die ihrerseits der Praxis die Analyse des konkreten Einzelfalls erleichtern. Dabei ginge es um die Klärung des Zielbegriffs, die Bestimmung der Zielinhalte, die Probleme der Zielbildung im Unternehmen, sowie um die Entscheidungsregeln bei der Anwendung des Zielsystems.[3]

Empirische wie theoretische Zielforschung können dazu beitragen, die Anforderungen zu erfüllen, die der Betriebswirtschaftler an das Zielsystem einer Unternehmung stellen muß, wenn er die Zweckmäßigkeit unternehmerischen Handelns beurteilen will. Solche Anforderungen beziehen sich sowohl auf

---

1) Darunter fällt die objektive Situation der Unternehmung, der Informationsstand der Entscheidungsträger sowie die Ausprägung der innerbetrieblichen Willensbildung.
2) Vgl. Kleinen, H. (Großzusammenschlüsse) 1967, S. 124.
3) Vgl. Heinen, E. (Zielsystem) 1966, S. 45 f.

die Kriterien einer Zieltypisierung als auch auf das zu entwickelnde Zielsystem selbst. Wenn ein realtypischer Unternehmer nicht nur ein homogenes Ziel, sondern eine Reihe von Teilzielen verfolgt, so muß die zunächst ungeordnete Zielmenge systematisiert werden. D.h., die Teilziele müssen voneinander abgegrenzt, zueinander in Beziehung gesetzt und entsprechend geordnet[1] werden. Die dabei anzuwendenden Einteilungskriterien müssen eine allgemeingültige Typisierung der Unternehmerziele gewährleisten sowie durch ausreichende Abstuf- und Bestimmbarkeit die Möglichkeit bieten, verschiedene Zielinhalte zu erfassen und exakt zu definieren.[2]

Lassen sich die methodischen Probleme der Zielanalyse bewältigen, so ist eine Ermittlung des Erfolgs als Gegenüberstellung des geplanten mit dem erreichten Sachverhalt solange nicht grundsätzlich problematisch, wie Planungs- und Realisationsstufe im Rahmen entweder individuellen oder kooperativen Vorgehens liegen und der Vergleich angestrebter und realisierter Zielwerte sich auf die gleiche Art betrieblicher Aufgabenwahrnehmung bezieht. Soll aber der Kooperationserfolg ermittelt werden, der sich gegenüber dem Individualweg gerade durch veränderte Zieldimensionen auszeichnet, so wird die Erfassung der notwendigen Vergleichsgrößen zum Problem. Im Falle eines Entschlusses zu einer zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit werden zwar die Ausprägungen der einzelnen Zieldimensionen als Ergebnis bestimmter Zielentscheidungen festgelegt und können im Rahmen einer Zielanalyse ermittelt werden. Ob die Zusammenarbeit erfolgreich war, kann aber erst die Erfassung der Realisationsdaten zeigen. Dabei erweist es sich als schwierig, das Objekt des Meßvorgangs aus der Fülle

---

1) Eine Zielmenge ist geordnet, wenn sie bestimmte Ordnungsrelationen erfüllt. Dazu vgl. Pfanzagl, J. (Messen) 1959, S. 15.

2) Zu den Anforderungen an die Typisierungskriterien unternehmerischer Zielsysteme vgl.: Bidlingmaier, J. (Unternehmerziele) 1964, S. 77 ff.; Heinen, E. (Zielsystem) 1966, S. 92 ff.; Gäfgen, G. (Entscheidung) 1968, S. 110 ff. Zu den Problemen der Zielbewertung vgl. Churchman, C.W. et al. (Operations Research) 1964, S. 132 ff.

der Elemente des nach dem Handlungsvollzug bestehenden Entscheidungsumfeldes zu isolieren. Zwar ist der abzubildende Ausschnitt grundsätzlich durch die kooperationsbedingten Plangrößen umrissen, jedoch braucht sich der Effekt der Zusammenarbeit keinesfalls auf diesen zu beschränken, noch sind die realisierten Werte der Zieldimensionen dieses Ausschnitts ausschließlich von der Kooperation beeinflußt. Das bedeutet, daß es häufig an geeigneten Kriterien fehlt, mit deren Hilfe sich der Erfolg der Zusammenarbeit lückenlos beurteilen läßt. Richtet sich der Ermittlungsvorgang nur auf die Elemente des durch die Kooperation beeinflußten Zielplans, so läßt sich zwar das Meßobjekt annähernd bestimmen, nicht aber die vollständige Wirkung der Zusammenarbeit. Die tatsächliche Leistungsfähigkeit der Kooperation ist weiterreichend, als es in der Realisation der mit der Zusammenarbeit explizit angestrebten Ziele zum Ausdruck kommt.

II. Probleme der Verrichtungsanalyse

Hat der Ermittelnde über Art, Rang und Stärke der im Rahmen der Zusammenarbeit angestrebten Ziele Klarheit gewonnen, so wird er sein Augenmerk auf die konkreten betrieblichen Maßnahmen richten, die zur Verwirklichung der Imperative führten. Die Verrichtungsanalyse ist zwar im allgemeinen keine conditio sine qua non für die Erfolgsermittlung[1)], jedoch gewinnt sie an Bedeutung, wenn man den Zweck jeder Erfolgsermittlung berücksichtigt. Die Kenntnis des Zielerfüllungsausmaßes gibt Aufschluß über die Höhe des Erfolgs betrieblicher Aktivitäten. Allerdings ermöglicht sie kein Urteil darüber, durch welche Maßnahmen der Erfolg zustande kam und ob das eingesetzte Verrichtungsbündel optimal gewählt war oder verbesserungsbedürftig ist. Soll die Erfolgsermittlung nicht nur das Erfüllungsausmaß feststellen, sondern auch Hinweise darauf geben, wie in

1) Es sei denn, die Ziele müssen mit bestimmten vorgeschriebenen Tätigkeiten erfüllt werden, die dadurch konstitutiver Bestandteil des Erfolgs werden.

zukünftigen Planungsperioden den einzelnen Zielen noch besser nachgekommen werden kann, so wird man sich einer Verrichtungsanalyse nicht entziehen dürfen.

Eine Untersuchung des Leistungsvollzugs wird sich an der Gleichartigkeit der zur Zielerfüllung notwendigen Maßnahmen orientieren. Sie geht weder vom verfolgten Ziel noch vom Verrichtungsobjekt aus, sondern von der Art der geistigen und körperlichen Tätigkeiten.

Die einzelne Unternehmung muß sich um eine den gesetzten Zielen und verfügbaren Mitteln bestmöglich entsprechende Tätigkeitssynthese bemühen.[1] Eine solche ist nicht zeitlos und unveränderlich, sondern unterliegt dem Wandel ihrer Bestimmungsgründe. Verschieben sich die Ziele und/oder verändert sich die Mittelbasis, so entspricht auch die einst gewählte Funktionskombination nicht mehr den Optimalitätsbedingungen und muß korrigiert werden. Wenn die Eignung einer Verrichtungssynthese von Zielen und Mitteln der Unternehmung abhängt, so ist damit indirekt impliziert, daß sie durch die zwischenbetriebliche Zusammenarbeit beeinflußt wird. Wenn die einzelnen Partner ihre Zielsysteme und Mittelpotentiale aufeinander abstimmen, muß auch der betriebliche Leistungsvollzug koordiniert werden. Konkret wird damit von jedem der Unternehmen eine Entscheidung darüber verlangt, welche Tätigkeiten unverändert beibehalten, welche neu einzugliedern und welche auf Partner- oder Gemeinschaftsunternehmen zu übertragen sind.[2] Dabei werden zwischen den individuellen und den kollektiven Tätigkeitssynthesen Abweichungen hinsichtlich der Dimensionen Art, Quantität, Zeit und Raum bestehen.[3] Zwar beziehen sich alle Verrichtungen - gleichgültig, welche Mittel eingesetzt und welche Ziele letztlich verfolgt werden, welche Objekte sie umfassen, welchem Rang oder welcher Pha-

---

1) Vgl. Bratschitsch, R. (Unternehmenskooperation) 1968, S.17.
2) Solche Bemühungen können die positive Nebenwirkung zeitigen, daß man sich erst bei der Analyse der Verrichtungen über die verfolgten Ziele klar wird. Vgl. Bratschitsch, R. (Unternehmenskooperation) 1968, S. 18.
3) Vgl. Gerth, E. (Strukturzusammenhänge) 1966, S. 101 f.

se[1] sie angehören - auf diese Dimensionen, jedoch sind die Werte, die jene annehmen können, abhängig von den angestrebten Zielen sowie von Art und Einsatz der verfügbaren Ressourcen. Eine Kooperation kommt grundsätzlich nur dann als alternative Möglichkeit betrieblicher Aufgabenerfüllung in Frage, wenn sich durch gemeinschaftlich koordinierte oder zusammengefaßte Verrichtungen quantitative, qualitative, zeitliche oder räumliche Verbesserungen im unternehmerischen Funktionsablauf ergeben. Nur dann werden kollektive Tätigkeitssynthesen zu einer wirtschaftlicheren Nutzung des Mittelpotentials beitragen.

Die optimale kooperative Verrichtungszusammenstellung wird nicht durch die bloße Addition der individuellen Verrichtungskombinate zu finden sein. Es muß vielmehr bedacht werden, daß die einzelnen Arbeitsgänge weder bei individueller noch bei kollektiver Wahrnehmung auf alle Dimensionen gleichgerichtet einwirken, sondern sich teilweise zuwiderlaufen.[2] Solche Gegensätze können bei jeder Verrichtung zwischen allen Dimensionen in unterschiedlicher Stärke auftreten und müssen bei der Suche nach der optimalen Verrichtungssynthese berücksichtigt werden. Demzufolge ist jedes betriebsspezifisches Verrichtungskombinat daraufhin zu untersuchen, welche Wirkungen die einzelnen Tätigkeiten auf die verschiedenen Dimensionen haben, um dann nach den möglichen Verbesserungen zu fragen, die im Rahmen einer Kooperation unter Beachtung der Interessen aller Beteiligten für die jeweilige unternehmensindividuelle Verrichtungsgesamtheit erreicht werden können. Art und Ausmaß der Unterschiede zwischen individuellen und kooperativen Tätigkeitskombinationen werden durch die Ziele, die verfügbaren Mittel sowie durch die Wirkungsrichtung der zur Zielverfolgung geeigneten Arbeitsvorgänge beein-

---

1) Vgl. Kosiol, E. (Organisationsforschung) 1959, S. 33 ff.
2) Beispielsweise läßt sich für den individuellen wie für den kooperativen Bereich der Funktionsausübung denken, daß eine auf einen stückkostengünstigeren Mengenanfall abzielende Tätigkeit nur unter Hinnahme an sich unerwünschter Qualitätsänderungen und/oder zeitlicher wie räumlicher Disproportionen realisierbar ist.

flußt. "Die Verrichtungsanalyse der Kooperation hat daher möglichst genau zu ermitteln, welche Mittel und Mittelkombinationen überhaupt für die Verrichtungen des Verbunds in Frage kommen und wie sie in ihrer Ergiebigkeit von den Heterogenitäten der im Verbund auftretenden Verrichtungsdimensionen betroffen werden."[1)]

Die Ergebnisse sowohl der Ziel- als auch der Verrichtungsanalyse finden ihren Niederschlag in der Wahl der Kooperationsform. Sind nämlich die Ziele erkannt, die es durch Zusammenarbeit zu erreichen gilt und wurden die optimalen Verrichtungskombinationen bestimmt, die bei jedem Mitglied zur wirtschaftlichsten Nutzung des betriebsindividuellen Anteils an der kooperativen Mittelbasis führen, so liegen damit die wichtigsten Kriterien[2)] für die Formen vor, nach denen die Zusammenarbeit praktisch zu gestalten wäre. Nun ist es zwar grundsätzlich nicht Aufgabe der Erfolgsermittlung, ziel- und verrichtungsadäquate Kooperationsformen festzulegen, da eine solche Wahl am Anfang jeder Kooperation und nicht zu einem Zeitpunkt zu erfolgen hat, zu dem schon die Ergebnisse der Zusammenarbeit eruiert werden.[3)] Dennoch gilt es zwei Punkte zu berücksichtigen, die es rechtfertigen, die Zweckmäßigkeit der Kooperationsform im Rahmen der Erfolgsermittlung zu analysieren. Zum einen gehört es zu den Grundlagen der Verwirklichung eines Kooperationsvorhabens, eine möglichst vollständige und aussagefähige Prognose des mit den vorhandenen Mitteln erreichbaren Erfolges der Zusammenarbeit zu erstellen.[4)] Das heißt, daß zur Zielanalyse auch die Beurteilung

---

1) Gerth, E. (Strukturzusammenhänge) 1966, S. 103; vgl. auch derselbe (Kooperation) 1971, S. 71 ff.
2) Als weiteres Kriterium ließe sich das Risiko ansehen, welches mit der jeweiligen Kooperationsform verbunden ist. Ceteris paribus fiele die Wahl auf diejenige Form der Zusammenarbeit, die mit dem geringsten Risiko des Scheiterns verbunden ist.
3) Unbeschadet davon bleibt die Möglichkeit, als Konsequenz aus der Erfolgsanalyse der Vorperiode die einmal gewählte Kooperationsform zu verändern.
4) Vgl. auch Barein, K. et al. (Kooperation) 1969, S. 9. Zum Verfahren des Vorgehens bei der Kooperationsgründung vgl. Siegwart, H. (Zusammenarbeit) 1965, S. 75 ff.

jener Maßnahmen notwendig ist, die es im Rahmen der Kooperation zu ergreifen gilt. Andererseits steigert es den Wert einer ex-post-Ermittlung, wenn daraus hervorgeht, in welchem Maße die gewählte Kooperationsform zur Zielrealisation beigetragen bzw. eine solche beeinträchtigt hat. Das läßt sich jedoch nur erreichen, wenn die der konkreten Zusammenarbeit zugrunde liegende Verrichtungssynthese analysiert und daraufhin untersucht wird, ob sie den erkannten Zielvorstellungen optimal entspricht oder ob andere Ausprägungen der Zusammenarbeit erfolgversprechender wären.

Der Zusammenhang zwischen Ziel, Verrichtungssynthese und Kooperationsform induziert bestimmte Schrittfolgen bei der Ermittlung des Erfolgs. Ausgehend von den mit der Zusammenarbeit verfolgten Zielen und den dazu geeigneten Verrichtungen wäre zu fragen, welche Form der Zusammenarbeit welche Erfolgshöhe erwarten läßt, um danach die bestmögliche Alternative auszuwählen. Neben diesem, eher für die Planung einer zukünftigen Kooperation geeigneten Weg (Erfolgsprognose) ließe sich die Untersuchung mit der Feststellung der vorliegenden Kooperationsform beginnen. Das Problem läge dann darin, ex post das mit der jeweiligen Ausprägung der Zusammenarbeit verbundene Zielerfüllungsausmaß zu ermitteln, um dann in einem zweiten Schritt mit Hilfe der Verrichtungsanalyse die Frage zu beantworten, ob es sich bei dem festgestellten Erfolg um das erreichbare Optimum handelt oder nicht.

III. Probleme der Ermittlungsverfahren

Zu den allgemeinen Voraussetzungen für die Ermittlung des Kooperationserfolgs gehören die Verfahren, mit denen sich die Erfüllung der jeweiligen Ziele und der Gesamterfolg bestimmen lassen. Es müssen Möglichkeiten gefunden werden, einem beobachteten Sachverhalt geeignete Maßzahlen so zuzuordnen, daß ihre Größe und ihre Relationen zueinander die entsprechenden Beziehungen zwischen den Elementen des Sach-

verhalts widerspiegeln.[1] Eine komplexe Erfassung des gesamten Aktionsfeldes der Unternehmung scheitert an dem Unvermögen des Ermittelnden, sämtliche Elemente des Feldes und deren Relationen zueinander simultan zu erkennen. Der Erfassungsprozeß muß sich daher in eine Schar nebeneinander herlaufender, auf bestimmte Teilziele beschränkter Meßvorgänge aufgliedern. Aber auch der einzelne Ermittlungsvorgang wird sich nur in verschiedenen aufeinander folgenden Stufen vollziehen können. Der strukturelle Aufbau eines solchen, auf die Beurteilung eines Teilerfolgs gerichteten Erfassungsvorgangs, läßt sich als eine Zweck-Mittel-Stufung verstehen.[2] Dieser Zweck-Mittel-Stufung entspricht eine Abfolge von Ermittlungsoperationen dergestalt, daß der erste Schritt der Handlungsfolge das letzte Glied der jeweiligen Zweck-Mittel-Kette zum Gegenstand hat, während sich der oberste Zweck und damit das abschließende Ergebnis des Ermittlungsprozesses erst nach einer Reihe von einzelnen Erfassungstätigkeiten erreichen läßt. Die Zahl der Mittel-Zweck-Beziehungen richtet sich nach der Absicht, die mit der Erfassung verbunden ist sowie nach der Art des zu beurteilenden Teilziels. Ist der Erfassungszweck mit der Ermittlung der Erfolgsgröße erfüllt, so ist das letzte Glied der Kette der Vergleich der ermittelten Maßzahl (Ist-Objekt) mit dem in der Zielvorstellung ausgedrückten Sollzustand (Soll-Objekt). Liegt jedoch das abschließende Ergebnis der Erfassungsoperationen in der unternehmerischen Gestaltungsentscheidung, so wird die Erfolgsgröße ihrerseits Mittel zum Zweck der Entscheidungsfindung. Handelt es sich um Ziele, die ihren Niederschlag in nicht-ökonomischen, d.h. in unbewerteten Größen finden, so beschränkt sich der Erfassungsprozeß grundsätzlich auf zwei Stufen. Zunächst werden die nicht-ökonomischen Eigenschaften des Erfassungsobjekts nach reinen Mengengesichtspunkten ermittelt, um dann in der zweiten Stufe durch Vergleich mit

---

1) Vgl.: Pfanzagl, J. (Messen) 1959, S. 59; Thiemeyer, Th. (Erfolgswürdigung) 1965, S. 254 ff.
2) In Anlehnung an Szyperski, N. (Terminologie) 1962, S.124 ff.

dem Soll-Objekt die Erfolgsgröße zu erhalten.[1] Die Maßzahlen des Ist- und des Soll-Objekts sind Mittel zum Zweck der Erfolgsermittlung. Richtet sich das Ziel jedoch auf ökonomische, d.h. bewertete Größen, so schiebt sich eine weitere Zweck-Mittel-Stufe, verbunden mit einer zusätzlichen Erfassungsoperation, in die Stufenfolge. Die nicht-ökonomische Maßzahl muß bewertet oder bemessen werden, um zu einem Wertausdruck zu gelangen. Das nicht-ökonomische Meßergebnis wird zusammen mit dem Wertmaßstab zum Mittel der Beurteilung, aus der sich eine ökonomische Maßzahl ergibt. Diese wird als ökonomisches Ist- dem ökonomischen Soll-Objekt vergleichend gegenübergestellt.[2]

Diese relative Unkompliziertheit des Erfassungsprozesses ist nur gegeben, wenn die fraglichen Größen in der Anfangsstufe der Handlungsfolge mit Hilfe entsprechender Meßgeräte bzw. -regeln direkt oder indirekt greifbar sind.[3] Können sie dagegen selbst in der Anfangsstufe nur als Ergebnis eines Bewertungsvorgangs ermittelt werden, so muß der Erfassungsprozeß um zusätzliche Stufen erweitert werden [4], die nicht mehr nur technische und ökonomische Tatbestände, sondern gegegenenfalls Untersuchungen aus Nachbardisziplinen mit einbeziehen müssen.[5] Dabei gilt es, einen Kompromiß zwischen der Operationalität des Meßinstruments und der Aussagefähigkeit der Analyse zu finden. Bei den Bemühungen um exakte, nachprüfbare Meßergebnisse besteht immer die Gefahr, sich auf quantifizierbare Daten zu beschränken und möglichst strenge Messungsannahmen zugrundezulegen. Beides begrenzt den Realitätsgehalt der Erfolgsaussagen.

---

1) Richtet sich z.B. eine Kooperation darauf, einen den technischen Bedingungen der Produktionsanlagen optimal entsprechenden Ausstoß zu bewirken (Soll-Objekt), so muß der tatsächlich erreichte Mengenausstoß (Ist-Objekt) ermittelt und mit dem gewollten verglichen werden.
2) Richtet sich eine Kooperation z.B. auf die Vergrößerung des Umsatzes, so sind die verkauften Einheiten mit den Preisen zu bewerten und dem Umsatzziel gegenüberzustellen.
3) Zu den verschiedenen Meßvorschriften vgl. Heinen, E. (Zielsystem) 1966, S. 116 ff. und dort angegebene Literatur.
4) Vgl. Szyperski, N. (Terminologie) 1962, S. 127.
5) Will man z.B. die mikroökonomische Bedeutung von Prestige und Macht erfassen, so wird man auf Erkenntnisse der Psychologie, Soziologie und der politischen Wissenschaften nicht verzichten können.

Gelingt es, die Sachverhalte durch weit- und tiefgehende Ziel- und Verrichtungsanalysen auf letzte Zusammenhänge zurückzuführen und damit einer Erfassung zugänglich zu machen, so bleibt die Frage zu klären, inwieweit die ermittelbaren Werte auch den eigentlich gesuchten entsprechen. Ist es die eingegangene Kooperation, die zum ermittelten Erfolg führte oder gibt es andere Wirkungsgrößen, wie konjunkturelle Entwicklung, Wachstum, staatliche Aktivitäten usw., die zum gemessenen Erfolg beitragen und das Resultat der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit verfälschen? Um die Zweckmäßigkeit des Zusammengehens belegen zu können, müssen diese positiven oder negativen Faktoren isoliert werden. Da dem einzelnen Unternehmen nur disjunktive Alternativen der Aufgabenerfüllung zur Verfügung stehen, es also entweder den Individualweg oder die Kooperation wählen muß, bleibt dem Kooperationsteilnehmer dazu nur der zwischenbetriebliche Vergleich mit Unternehmen, die den Individualweg beschreiten.[1] Das Problem ist, die materiellen und formellen Voraussetzungen eines zwischenbetrieblichen Vergleichs[2] zu erfüllen, sowie Informationen von anderen, nicht kooperierenden Betrieben zu bekommen.[3] Sind die Schwierigkeiten überwindbar, so dürfte eine zufriedenstellende Erfassung des auf die Zusammenarbeit zurückzuführenden Ist-Objekts möglich sein. Der nächste Schritt im Erfassungsprozeß läge dann in der Gegenüberstellung von ermitteltem Sachverhalt und Ziel.

Was bei der Ermittlung des Kooperationserfolgs gemessen werden kann, sind immer nur Erfolge in bezug auf einzelne Teilziele. Ein Unternehmerziel wird aber i.d.R. nicht isoliert

---

1) Der Auffassung Vasthoffs, "der Kooperationsgewinn des einzelnen Unternehmens (sei) gleich dem Betriebsgewinn bei Einbeziehung der Kooperation abzüglich des Betriebsgewinns, der ohne die Kooperationsverfahren zu erzielen ist", kann deshalb nicht gefolgt werden. Vgl. Vasthoff, J. (Kooperation) 1966, S. 60. Zur Aussagefähigkeit des zwischenbetrieblichen Vergleichs vgl. Eichbichler, A. (Aussagefähigkeit) 1957.

2) Dazu siehe Schnettler, A. (Betriebsvergleich) 1961, S. 29 ff. und dort zitierte Literatur.

3) Vgl. auch Blümle, E.-B. (Verbandserfolg) 1965, S. 565 f.

verfolgt, sondern gehört meist zu einem System verbundener oder unverbundener Teilziele.[1] Soll beurteilt werden, ob die Zusammenarbeit allen in sie gesetzten Erwartungen entspricht, sind Aussagen über den Gesamterfolg zu machen. Anders als die Einzelerfolge, die sich je nach Art des Ziels durch mehr oder minder komplizierte Erfassungsprozesse ermitteln lassen, verschließt sich der Gesamterfolg einem einheitlichen Meßverfahren. Er kann nur durch Aggregation der Einzelerfolge festgestellt werden. Die dabei auftretenden Probleme ergeben sich einmal aus der Schwierigkeit, die verschiedenen Teilerfolge so auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen, daß sie sich zu einem sinnvollen, d.h. aussagefähigen Aggregat zusammenfassen lassen. Zum anderen muß und darf der jeweilige Teilerfolg nur in dem Maße zum Gesamterfolg beitragen, das der Bedeutung des entsprechenden Imperativs innerhalb des Zielsystems entspricht.

Berücksichtigt man die Vielfalt der auf das Wirtschaftsergebnis wie auf den Wirtschaftsvollzug gerichteten unternehmerischen Strebungen, so erscheinen ihre Dimensionen eine Zusammenfassung zu verhindern. Ein Ausweg bietet sich, wenn die Erfolgsermittlung nicht bei der Feststellung des absoluten Wertes, mit dem das einzelne Zielelement realisiert wurde, endet, sondern ihn mit jener Größe in Beziehung setzt, die in den Zielplan eingegangen war. Die daraus entstehenden Quotienten gleichnamiger Größen werden zu dimensionslosen Aussagen[2] und lassen sich grundsätzlich zusammenfassen. Aller-

---

1) Welchen Einfluß die Interdependenz unternehmerischer Teilziele auf ihre Erfüllung im Rahmen einer zwischenbetrieblichen Kooperation hat, verdeutlicht anhand zweier Beispiele Gerth, E. (Kooperation) 1971, S. 19 ff.

2) Beispiel: Das Teilziel sei ein geplanter Gewinn von 100.000 DM. Der realisierte Gewinn beträgt nur 80.000 DM. Es ergibt sich ein Zielerfüllungsausmaß von

$$\frac{80.000\ \text{DM}}{100.000\ \text{DM}} = 0{,}8 \text{ oder } 80\ \%.$$

In einem solchen Quotienten können Umsatzbeträge, Einkommen, Rentabilitätssätze, Leistungsmengen, Marktanteile, Arbeitszeiten, Sozialleistungen usw. eingehen, je nachdem auf welche Größen sich die Zielvorstellungen richten. Vgl. auch Wittgen, R. (Zielproblematik) 1967, S. 240.

dings kann eine solche Aggregation nicht aus der bloßen Addition jener Quotienten bestehen, da sie weder die Rangstufe des einzelnen Imperativs innerhalb des Gesamtsystems, noch das Gewicht, das ihm im Vergleich zu anderen Zielelementen zukommt, berücksichtigt. Für die richtige Beurteilung der Zweckmäßigkeit einer Zusammenarbeit kann es aber nicht bedeutungslos sein, ob die erreichte Realisation zu einem mehr oder zu einem weniger wichtigen Ziel gehört. Obgleich sich die Rangunterschiede zwischen den einzelnen Strebensrichtungen i.d.R. einer genauen Quantifizierung verschließen, braucht auf die Aggregation des Gesamterfolgs nicht verzichtet zu werden, wenn man sich auf Annäherungswerte beschränken kann. Sie werden um so leichter zu eruieren sein, je mehr das Streben der Entscheidungsinstanz auf ein einziges, dominierendes Ziel gerichtet ist, demgegenüber alle anderen Bestrebungen so weit verblassen, daß das Ausmaß ihrer Realisation bei der Ermittlung des Gesamterfolgt vernachlässigt werden kann.[1] Besteht jedoch eine breite Palette mehr oder weniger gleichwertiger Ziele, so müssen die einzelnen Imperative ihrem Gewicht gemäß berücksichtigt werden. Dazu wären Meßvorgänge zu entwickeln, mit deren Hilfe den einzelnen Teilzielen ein Wert zugeordnet werden kann, der die Bedeutung des Ziels im Gesamtsystem widerspiegelt.[2]

---

1) Vgl. Schüler, H. (Erfolgsmessung) 1958, S. 29, der in diesem Zusammenhang in Anlehnung an Nicolai Hartmann von einem "Typus der Reinheit" spricht, dem das erwerbswirtschaftliche Unternehmen mit seinem überwiegenden Ziel der Gewinnmaximierung entspreche. Demgegenüber stehe der "Typus der Fülle und Harmonie", dem die Zielvielfalt der bedarfswirtschaftlichen Unternehmen entgegenkomme. Vgl. auch Gäfgen, G. (Entscheidung) 1968, S. 139: "Wird ein Ziel als erstrebenswertes 'summum bonum' hingestellt, so braucht nicht länger ein Mehr oder Weniger an Realisierungsgraden verschiedener Kriterien gegeneinander abgewogen zu werden."

2) Zur Voraussetzung der Bildung von Nominal-, Ordinal-, Intervall- und Verhältnisskalen sowie zu den Problemen der Bewertung von Handlungsfolgen vgl. Gäfgen, G. (Entscheidung) 1968, S. 137 ff. Zur Bewertung von Zielen siehe Churchman, C.W. et al. (Operations Research) 1964, S. 114 ff., S. 132 ff.

Die Aggregation der Teilerfolge zum Gesamterfolg der Kooperation
(Ziel- und Zahlenbeispiele wurden beliebig gewählt)

Mit der Kooperation verfolgte Teilziele	Zielwert	Realisations-ausmaß	gewichtete Teilerfolge (Zielw. x Realisationsausmaß)
Gewinn auf x % des Eigenkapitals erhöhen	0,425	0,9	0,3825
Netto-Investitionen um x % steigern	0,225	0,7	0,1575
Ausbildungsstand des Führungskaders erhöhen	0,125	1	0,125
Sozialleistungen in Höhe von x DM	0,1	1	0,1
Führende technische Position erhalten	0,1	1	0,1
Freiwillige Leistungen für die Ortsgemeinde in Höhe von x DM	0,025	0,2	0,005
	1,000	Gesamterfolg:	0,87

Als Aggregationsverfahren, das sowohl den verschiedenen Arten der Teilziele wie ihrer unterschiedlichen relativen Bedeutung innerhalb des Gesamtsystems entspricht, wird folgender Weg vorgeschlagen.[1] Die Zielgesamtheit erhält einen Wert von 1, so daß sich den einzelnen Strebensrichtungen gemäß ihrem relativen Gewicht in der Rangordnung Zielwerte von > 0 bis ≤ 1[2] zuordnen lassen. Durch Multiplikation des jeweiligen Zielerfüllungsausmaßes mit dem zugehörigen Zielwert der Rangskala ergibt sich ein gewichteter Teilerfolg. Die gewichteten Teilerfolge summieren sich zum Gesamterfolg, der kleiner, gleich oder größer als eins sein kann.[3] Ob er als zufrieden-

---

1) Vgl. die Tabelle auf S. 127. Andere Ansätze zur Ermittlung eines Gesamterfolgs finden sich bei Schüler, H. (Erfolgsmessung) 1959 und Wedekind, G. (Unternehmen) 1963. Schüler konstruiert ein "Meßgerät" mit mehreren auf einzelne Teilziele einer bedarfswirtschaftlichen Unternehmung ausgerichteten "Meßarmen". Es stellt "ein System von Regeln und Vorschriften (dar), das festlegt, unter welchen empirisch gegebenen Umständen von einem 'Erfolg' gesprochen werden soll und mit welcher Bewertungsziffer diese empirischen Sachverhalte versehen werden sollen" (S.43). Das unterschiedliche Gewicht einzelner Teilziele wird jedoch nur theoretisch erörtert (vgl. S. 26 ff.) und nicht bei der Zusammenfassung der Teilerfolge zum Gesamterfolg berücksichtigt (vgl. S. 119 f.).
Wedekind versucht einzelne Teilerfolge als Grad der Realisierung von Teilzielen zu ermitteln und gibt ihnen Prozentwerte (vgl. S. 94 ff.). Diese Teilerfolge gewichtet er mit einer Bewertungszahl (vgl. S. 97 f.), die jedoch nicht die relative Bedeutung des Ziels im System widerspiegelt, sondern Ausdruck dafür ist, ob der Unternehmer mit dem erreichten Teilerfolg zufrieden ist oder nicht. Dem einzelnen Teilerfolg wird dadurch eine Anzahl von 100 möglichen Punkten zugeordnet, die dann zum Gesamterfolg summiert werden. Das Verhältnis der Summe zu den erreichbaren Punkten gibt an, ob der Gesamterfolg als zufriedenstellend angesehen werden kann.

2) Einen Wert = 0 kann es nicht geben, da ein bedeutungsloses Ziel nicht Bestandteil des Systems wird. Ein Gesamtwert von 1 weist das Ziel als einzig existierendes aus und damit auf ein monovariables Zielsystem hin. Eine Zielbewertung entfällt in diesem Fall.

3) Ein Erfolgsquotient > 1 ist grundsätzlich dann möglich, wenn ein oder mehrere Teilziele über die angestrebten Sollwerte hinaus erfüllt werden und ihre relative Bedeutung im Gesamtsystem stark genug ist, die < 1 gebliebenen Realisierungsgrade der anderen Teilziele überzukompensieren. Da die Zielwerte i.d.R. eher zu hoch als zu niedrig angesetzt werden, ergeben sich meist Erfolgswerte von < 1.

stellend und die Kooperation damit als erfolgreich angesehen wird oder nicht, hängt von der Höhe des Wertes ab, den der Ermittelnde als befriedigend ansieht. Ein solches Urteil kann zunächst getrennt für jedes Teilziel abgegeben werden, indem das einzelne Zielerfüllungsausmaß mit den Satisfaktionskriterien verglichen wird. Dabei kann sich herausstellen, daß für einige Strebensrichtungen die in die Zusammenarbeit gesetzten Erwartungen erfüllt, für andere jedoch nicht erreicht wurden. In welchem Maße das einzelne Teilziel durch einen im Vergleich zum jeweiligen Zufriedenheitsniveau höheren (niedrigeren) Realisationswert dazu beiträgt, den als befriedigend erachteten Gesamterfolgswert zu erreichen (zu verfehlen), hängt von der relativen Bedeutung ab, die das betreffende Teilziel in der Rangordnung des Systems einnimmt und die ihren Ausdruck in seinem Zielwert findet. Besitzt das Ziel ein großes relatives Gewicht, so hat der Grad seiner Verwirklichung eine starke Wirkung auf die Höhe des Gesamterfolgs und umgekehrt. Der Mißerfolg der Kooperation bezüglich eines Teilziels kann demnach durch eine über das Zufriedenheitsniveau hinausgehende Erfüllung eines anderen Teilziels ausgeglichen oder überkompensiert werden. Es läßt sich aber auch der Fall berücksichtigen, daß einem Einzelziel bei der Zweckmäßigkeitsbeurteilung der Zusammenarbeit die Bedeutung einer conditio sine qua non zugewiesen wird. Der Wert dieses Imperativs sowie die Höhe des als zufriedenstellend anzusehenden Gesamterfolgs wird dann so angesetzt, daß letzterer nur bei einem entsprechend hohen Realisationsgrad des betreffenden Teilziels erreicht werden kann, oder es wird von der Bedingung ausgegangen, eine Zusammenarbeit nur dann als gelungen zu betrachten, wenn das betroffene Teilziel unabhängig von den übrigen Partialerfolgen zufriedenstellend erfüllt wurde.

Das Verfahren, die Zielrealisation nicht losgelöst von den dazu notwendigen Verrichtungen zu untersuchen, birgt die Schwierigkeit, den Kooperationserfolg in allen Sektoren nur dann vollständig feststellen zu können, wenn über die mit der Zusammenarbeit direkt verfolgten Imperative hinaus auch mög-

lichst alle Nebenwirkungen der gemeinschaftlichen Bemühungen berücksichtigt werden. Diese resultieren einerseits aus der Struktur des unternehmerischen Zielsystems, in dem die einzelnen Strebensrichtungen in komplementären, indifferenten oder konkurrierenden Beziehungen zueinander stehen können. Andererseits sind sie darauf zurückzuführen, daß sich die Wirkung einer kooperativ wahrgenommenen Verrichtung selten auf ein einziges Ziel beschränken läßt. Positive Nebenwirkungen sind zu erwarten, wenn komplementäre Zielbeziehungen bestehen, wobei es gleichgültig ist, ob sich die Verrichtungen nur auf eines oder mehrere Ziele gleichermaßen erstrecken, da die Erfüllung des einen immer auch zu jener des anderen beiträgt. Sie treten aber auch in Erscheinung, wenn indifferente Ziele von der gleichen Tätigkeit berührt werden. Nachteile einer Zusammenarbeit sind immer dort zu beobachten, wo widersprüchliche Strebensrichtungen bestehen, deren einer Erfüllungswert nicht ohne die Verschlechterung jenes einer anderen verbessert werden kann. Dabei spielt es keine Rolle, ob es sich um übergreifende oder auf ein Ziel konzentrierte Funktionen handelt. Sind die Zielsetzungen indifferent, so ergeben sich negative Nebenwirkungen einer Kooperation nur dann, wenn die Tätigkeiten die Erfüllungswerte beider Teilziele in unterschiedlicher Richtung beeinflussen. Positive wie negative Nebenwirkungen einer konkreten Kooperationsform schlagen sich um so stärker im Gesamterfolg nieder, je intensiver komplementäre oder konkurrierende Zielbeziehungen sind und je mehr Imperative von der einzelnen Verrichtung tangiert werden. Die Erfolgsermittlung ist daher grundsätzlich um so einfacher, je weniger verschiedene Funktionen zur Zielrealisation benötigt werden und je geringer die Zahl der Strebensrichtungen ist, zu deren Verwirklichung der einzelne Betriebsprozeß beiträgt.

Reale Kooperationsvorhaben lassen sich selten auf einzelne Funktionsbereiche beschränken, sondern sind mehrsektoral gestaltet. Jede Begrenzung der Erfolgserfassung auf einzelne Teilfunktionen bedeutet dann eine Entfernung von der Wirtschafts-

wirklichkeit. In Anbetracht der oben angedeuteten Ziel- und Verrichtungsinterdependenzen erscheint ein solcher Hilfsschritt jedoch zulässig, um überhaupt zu praxisbezogenen Aussagen gelangen zu können. Selbst dann bleibt die Ermittlung des Kooperationserfolgs problematisch, seine Größen ungenau, wenn auch für den realtypischen Unternehmer von ausreichender Aussagefähigkeit. Schon für die Einzelunternehmung ist es schwierig, die Wirkung betrieblicher Aktionen (Marketing, Werbung usw.) einzelnen Zielelementen zuzurechnen bzw. die für die jeweiligen Zieldimensionen ermittelten Ergebnisse zweifelsfrei und vollständig auf einen bestimmten Handlungsvollzug zurückzuführen. Im Rahmen einer Kooperation stellt sich für den einzelnen Teilnehmer die zusätzliche Frage, welcher Teil des jeweiligen Zielwertes allein der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit zu verdanken und welcher auch auf dem Individualwege zu erreichen gewesen wäre. Die dazu notwendige Isolierung einzelner Erfolgskomponenten kann aber nur gelingen, wenn die in dieser Untersuchung aufgezeigten Probleme gelöst werden.

Viertel Kapitel

Z u s a m m e n f a s s u n g u n d A u s b l i c k

Auf Fragen der Zweckmäßigkeit einer zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit wird in nahezu jedem Beitrag zur Kooperationsliteratur eingegangen. Dabei stellen die meisten Autoren die Erreichung eines gewissen Mehrerfolges gegenüber dem Individualweg als Nutzen der Zusammenarbeit heraus. Obgleich der Erfolg keineswegs immer mit Gewinn identifiziert wird, stehen jene Erfolgsbegriffe im Vordergrund, die sich mit dem betrieblichen Rechnungswesen fassen lassen. Damit wird eine Betrachtungsweise verhindert, die auch die mit einem finanziellen Erfolgsbegriff nicht umreißbaren Kooperationsvorteile einbezieht. Die vorliegende Untersuchung hatte sich daher zwei Problembereichen gewidmet. Einmal galt es, die Schwierigkeiten aufzuzeigen, die sich bei der Bestimmung des Kooperationserfolgs ergeben, wenn ein vielschichtigerer Begriff als die bisher in der Kooperationsliteratur verwendeten zugrunde gelegt wird. Zum anderen waren daraus die Konsequenzen zu ziehen und zu fragen, unter welchen Bedingungen sich ein so umfassend definierter Kooperationserfolg ermitteln läßt.

Zur Charakterisierung des Kooperationsbegriffs wurden die häufigsten in der Literatur genannten Merkmale des Kooperationsphänomens kritisch erörtert und auf ihre Bedeutung für die Begriffsintension hin überprüft. Da die Analyse des Kooperationserfolgs die Entscheidungsträger zu anderen Gestaltungsformen wirtschaftlicher Zusammenarbeit veranlassen kann, war die Unternehmenskooperation gegenüber diesen Ausprägungen abzugrenzen.

Von diesen Grundlagen ausgehend konnten die Probleme einer Bestimmung des Erfolgs einer zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit untersucht werden. Dabei erwies es sich als notwendig, zunächst die Erfolgsbegriffe der betriebswirtschaftlichen Literatur daraufhin zu durchleuchten, ob sie geeignete An-

sätze auch für das Phänomen des Kooperationserfolgs bieten können. Als zu eng wurden die finanziellen Erfolgsbegriffe befunden, die sich lediglich auf das Gewinnmaximierungsziel und hier auf die Größen des betrieblichen Rechnungswesens stützen. Dann galt es, einen Begriff zu prüfen, der von einer Mehrzahl unterschiedlicher Strebensrichtungen ausgeht und den Grad der Zielerfüllung als Erfolg auffaßt. Aber auch hier waren entscheidende Einwände zu erheben. Während die Erfolgsbestimmung bei Annahme von Extremalzielen an der mangelnden Information über das objektiv realisierbare Maximum scheitert, ist der Zielerfüllungsgrad bei Satisfaktionszielen eher als Ausdruck der Planungsexaktheit als des Erfolgs unternehmerischen Handelns anzusehen. Ansätze für einen praktikablen Erfolgsbegriff wurden dann in der neueren Theorie der Unternehmensziele gefunden. Sie galt es für die Bestimmung des Kooperationserfolgs nutzbar zu machen.

Das konnte nicht ohne einige grundsätzliche Bemerkungen zum Begriff des Kooperationserfolgs geschehen. Da Unternehmen unabhängig von der jeweils gewählten Handlungsalternative zielorientiert vorgehen, erwies es sich als zweckmäßig, über die mit der Zusammenarbeit verfolgten Strebensrichtungen dem Begriff des Kooperationserfolgs näher zu kommen. Dabei wurde statt von den engen Zielformulierungen der praxisnahen Literatur von allgemein gültigen Zieldeutungen ausgegangen. Damit konnte an die Ergebnisse angeknüpft werden, die schon bei der Suche nach einem betriebswirtschaftlichen Erfolgsbegriff erarbeitet wurden.

Die Mannigfaltigkeit der Strebensrichtungen setzt voraus, daß auch im Falle einer Kooperation jedes Ziel getrennt berücksichtigt wird, wobei jeder Teilnehmer an Hand seines individuellen Zielsystems die Zweckmäßigkeit der Zusammenarbeit kontrollieren kann. Als Ergebnis wurde festgestellt, daß es für die Kooperation keines eigenständigen Erfolgsbegriffs bedarf, wenn ein solcher nur weit genug ist, um sowohl individuell angestrebte wie gemeinsam verfolgte Sach-

verhalte zu erfassen. Als geeignet wurde ein Begriff erkannt, der den Erfolg als die auf Grund bestimmter Entscheidungen ausgelöste Zielrealisation deutet.

Als bedeutsam bei der Bestimmung des Kooperationserfolgs erwies sich die Untersuchung des unternehmerischen Zielsystems und des Zielerreichungsrahmens. Bevor auf das Zielsystem kooperierender Unternehmen eingegangen werden konnte, waren klassische und neuere Theorie der Unternehmensziele zu ihrer Verwendbarkeit für die Erklärung von Kooperationsphänomenen zu befragen. Dabei erwies sich die klassische Zieltheorie wegen ihrer strengen Prämissen als wenig geeignet. Die vorliegende Untersuchung ging daher auch davon aus, daß multivariable Zielsysteme bestehen, die nicht von einem monolithischen Unternehmerwillen, sondern im Wege von Zielkompromissen durch multipersonelle Entscheidungen zustande kommen und deren Durchsetzung mit Hilfe unterschiedlicher Strategien erreicht werden kann.

Um das Kooperationsspezifische gegenüber dem Individualweg aufzuzeigen, mußte auf den Wandel eingegangen werden, den das unternehmerische Zielsystem durch eine zwischenbetriebliche Zusammenarbeit erfährt. Dazu waren die Faktoren zu erforschen, die das Zielsystem bestimmen. Es sind dies die Träger der Zielentscheidung sowie das Entscheidungsumfeld. Beide unterliegen dem Einfluß der Kooperation und wirken so auf eine Umstrukturierung des Zielsystems hin. Wie sich diese vollzieht, ist nur zu klären, wenn das unternehmerische Zielsystem auf die Art seiner Elemente und deren Beziehungen zueinander zurückgeführt wird. In Anlehnung an neuere zieltheoretische Überlegungen lassen sich die Einzelziele mit Hilfe ihrer Dimensionen strukturieren. Es ist bei der Analyse des Zielsystems daher nach dem Gehalt des einzelnen Zielelements, seinem angestrebten Ausmaß und der zur Erfüllung vorgesehenen Zeit zu fragen. Eine Kooperation verändert die Werte dieser Dimensionen sowie den Umfang ihrer Erfüllbarkeit. Da von einem Zielsystem ausgegangen wurde, ist bedeutsam, welchen Einfluß das Beziehungsgeflecht zwischen den einzelnen Elemen-

ten auf die Realisierbarkeit der einzelnen Strebensrichtungen ausübt. Dabei wurden Wechselwirkungen zwischen den Dimensionen einzelner Ziele sowie zwischen den Zielelementen festgestellt, ohne deren Berücksichtigung ein Kooperationserfolg nicht umfassend bestimmt werden kann.

In den hier verwendeten Erfolgsbegriff ist das "Womit" und "Wie" der Zielerreichung zunächst nicht explizit miteinbezogen. Die auf die Zielverwirklichung gerichteten Entscheidungen müssen jedoch unter Berücksichtigung der im Entscheidungsumfeld gegebenen Möglichkeiten getroffen werden. Das heißt, daß der Erfolg nicht nur durch den nach seinen Dimensionen konkretisierten erstrebten Sachverhalt, sondern auch durch den Zielerreichungsrahmen bestimmt wird. Dazu gehören das verfügbare unternehmerische Mittelpotential sowie die Handlungsmöglichkeiten. Es wurde erkannt, daß ein kooperatives Zusammengehen mehrerer Unternehmen grundsätzlich in der Lage ist, ein qualifizierteres und damit effizienteres Faktorsystem zu bewirken. Auch die Strategie der Zielverfolgung, der hier eigenständige Bedeutung für erfolgreiches Wirtschaften zuerkannt wurde, unterliegt einem kooperationsbedingten Wandel und übt damit einen Einfluß darauf aus, welche Ziele mit welchen Dimensionswerten sinnvollerweise gesetzt und in welchem Ausmaß sie realisiert werden.

Da das bloße Wissen um den Charakter des Kooperationserfolgs dem Unternehmer wenig nutzt, wenn er nicht auch sein Ausmaß kennt, muß der Umfang der durch Zusammenarbeit erreichten Zielrealisation ermitteln werden. Dazu war es notwendig, die Probleme aufzuzeigen, die sich bei der einer Erfolgsermittlung vorausgehenden Zielanalyse ergeben, sowie die Schwierigkeiten zu erörtern, die sich einer Untersuchung jener Verrichtungen in den Weg stellen, die zur Verwirklichung der Unternehmerziele unternommen werden. Erst dann konnten die Probleme der Verfahren angegangen werden, mit deren Hilfe sich die einzelnen Teilerfolge ermitteln und zum Gesamterfolg aggregieren lassen.

In dieser Untersuchung konnten und sollten nur jeweils auf einzelne Erfolgsdeterminanten bezogene Grundzusammenhänge und -probleme isoliert betrachtet werden. Damit ist die Richtung angedeutet, in der weiterführende Forschungen die Interdependenzen der Bestimmungsfaktoren analysieren und gegebenenfalls empirisch zu überprüfen hätten. Auch konnte im Rahmen dieser Arbeit kein lückenloses Instrumentarium zur Feststellung des Kooperationserfolgs entwickelt, geschweige denn Aussagen darüber gemacht werden, in welchem Ausmaß eine konkrete Zusammenarbeit die einzelnen Erfolgsdeterminanten und damit den Erfolg selbst beeinflußt. Das Bemühen nachfolgender Untersuchungen hätte sich darauf zu richten, den Gesamterfolg unter Berücksichtigung aller vom Unternehmen eingegangenen Kooperationsbindungen und ihrer sämtlichen Wirkungen so vollständig zu ermitteln, daß dem einzelnen Partner eine sichere Kontrolle der Zweckmäßigkeit der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit möglich ist. Die dabei auftretenden Probleme waren hier aufzuzeigen gewesen.

L i t e r a t u r

a) Selbständige Bücher und Schriften

Ansoff, H. Igor (Managementstrategie): Managementstrategie. München 1966.

Arndt, Helmut (Recht): Recht, Macht und Wirtschaft. Bd. 2 der Schriftenreihe des Instituts für Konzentrationsforschung an der Freien Universität Berlin, Berlin 1968.

Arndt, Helmut (Theorie I/II): Mikroökonomische Theorie. Bd. I: Marktgleichgewicht, Bd. II: Marktprozesse, Tübingen 1966.

Barein, Kurt; Gau, Eberhard; Kortzfleisch, Hermann v.; Poeche, Jürgen (Kooperation): Praktische Wege zur Kooperation, Bad Woishofen 1969.

Benisch, Werner (Kooperationsfibel): Kooperationsfibel - Bundesrepublik und EWG. 3. neubearbeitete u. erweiterte Auflage, Bergisch Gladbach 1969.

Berri, L.J. (Kooperation): Spezialisierung und Kooperation in der Industrie der UdSSR. Berlin-Ost 1965.

Bidlingmaier, Johannes (Unternehmerziele): Unternehmerziele und Unternehmerstrategien. Bd. VIII der Studienreihe "Betrieb und Markt", hrsg. von K.C. Behrens, Wiesbaden 1964.

Bidlingmaier, Johannes (Zielkonflikte): Zielkonflikte und Zielkompromisse im unternehmerischen Entscheidungsprozeß. Bd. XI der Studienreihe "Betrieb und Markt", hrsg. von K.C. Behrens, Wiesbaden 1968.

Bott, Helmut (Kooperation): Zwischenbetriebliche Kooperation und Wettbewerb. Diss. Köln 1967.

CEPES/RKW (Unternehmenskooperation): Grenzüberschreitende Unternehmenskooperation in der EWG - Praktische Erfahrungen und künftige Möglichkeiten. Hrsg. vom Comité Européen pour le Progrès Economique et Social (CEPES) und vom Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft (RKW), Stuttgart 1968.

Churchman, C. West; Ackoff, Russel L.; Arnoff, E. Leonard (Operations Research): Operations Research. Eine Einführung in die Unternehmensforschung. 2. Aufl., Wien, München 1964.

Cyert, Richard M.; March, James G. (Theory): A Behavioral Theory of the Form. Englewood Cliffs 1963.

Eckel, Dieter (Rationales Handeln): Rationales Handeln in der Ökonomie. Maximierung und Optimierung als Entscheidungskriterien in der Mikroökonomie. Volkswirtschaftliche Schriften Heft 140, hrsg. von J. Broermann, Berlin 1970.

Eckel, Dieter (Kartell): Das Kartell. Ein Modell der Verhaltenskoordination. Volkswirtschaftliche Schriften, hrsg. von J. Broermann, Heft 119, Berlin 1968.

Eichbichler, Alfred (Aussagefähigkeit): Die Aussagefähigkeit des zwischenbetrieblichen Vergleichs für den Fertigungs- und Vertriebsbereich einer Betriebswirtschaft. Diss. Darmstadt 1957.

Emelianoff, Ivan V. (Cooperation): Economic Theory of Cooperation. Washington 1942.

Eschenburg, Rolf (Zusammenarbeit): Ökonomische Theorie der genossenschaftlichen Zusammenarbeit. Schriften zur Kooperationsforschung, A. Studien, Bd. 1, hrsg. von E. Boettcher, F. Klein, U. Leffson und H. Westermann, Tübingen 1971.

Flohr, Heiner (Erfolge): Probleme der Ermittlung volkswirtschaftlicher Erfolge. Heft 7 der Monographien zur Politik, hrsg. vom Forschungsinstitut für Sozialpolitik der Universität Köln, Göttingen 1964.

Frese, Erich (Kontrolle): Die Kontrolle als Informationsquelle der Unternehmensführung. Entscheidungs- und organisationstheoretische Grundfragen. Diss. Köln 1966.

Gäfgen, Gerard (Entscheidung): Theorie der wirtschaftlichen Entscheidung. 2. durchgesehene u. erweiterte Auflage, Tübingen 1968.

Gantzel, Klaus-Jürgen (Unternehmung): Wesen und Begriff der mittelständischen Unternehmung. Abhandlungen zur Mittelstandsforschung, Nr. 4, Köln u. Opladen 1962 (auch erschienen als Diss. Köln 1960).

Gerth, Ernst (Kooperation): Zwischenbetriebliche Kooperation. Sammlung Poeschel Bd. 69, Stuttgart 1971.

Grochla, Erwin (Betriebsverband): Betriebsverband und Verbandbetrieb. Wesen, Formen und Organisation der Verbände aus betriebswirtschaftlicher Sicht. Berlin 1959.

Gunzert, Rudolf (Konzentration): Was ist Konzentration? Wirtschaftssoziologische Studien, hrsg. von R.Gunzert, Heft 1, Frankfurt/M. 1960.

Gutenberg, Erich (Produktion/Absatz): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre:
Bd. 1: Die Produktion. 17. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York 1970.
Bd. 2: Der Absatz. 12. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York 1970.

Gutenberg, Erich (Einführung): Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. Wiesbaden 1958.

Gutenberg, Erich (Unternehmensführung): Unternehmensführung. Organisation und Entscheidungen. Wiesbaden 1962.

Heinen, Edmund (Betriebswirtschaftslehre): Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. 3. verb. Aufl., Wiesbaden 1970.

Heinen, Edmund (Kostenlehre): Betriebswirtschaftliche Kostenlehre. Bd. I: Begriff und Theorie der Kosten. 2. Aufl., Wiesbaden 1965.

Heinen, Edmund (Zielsystem): Das Zielsystem der Unternehmung. Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen. Wiesbaden 1966.

Kantzenbach, Erhard (Wettbewerb): Die Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs. 2. durchgesehene Aufl., Göttingen 1967.

Katona, George (Verhalten): Das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer. Tübingen 1960.

Katterle, Siegfried (Betriebswirtschaftslehre): Normative und explikative Betriebswirtschaftslehre. Bd. 10 der Schriften des Seminars für Genossenschaftswesen an der Universität Köln, hrsg. von G. Weisser, Göttingen 1964 (auch erschienen als Kölner Diss. 1962).

Kirsch, Werner (Entscheidungsprozesse I/III): Entscheidungsprozesse.
1. Bd.: Verhaltenswissenschaftliche Ansätze der Entscheidungstheorie. Wiesbaden 1970.
3. Bd.: Entscheidungen in Organisationen. Wiesbaden 1971.

Kirsch, Werner (Gewinnmaximierung): Gewinn- und Rentabilitätsmaximierung als Determinanten des Unternehmungsgleichgewichts. Diss. München 1964.

Kleim, Hans-Helmut (Gemeinschaftsunternehmen): Gemeinschaftsunternehmen und Funktionsgemeinschaften im Verhältnis zum Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen. Köln, Berlin, Bonn, München 1966.

Kleinen, Heinz (Großzusammenschlüsse): Die Expansion mittelständischer Handelsbetriebe durch Großzusammenschlüsse. Diss. Köln 1967.

Koberstein, Günther (Unternehmungszusammenschlüsse): Unternehmungszusammenschlüsse. Essen 1955.

Koch, Helmut (Planung): Betriebliche Planung. Grundlagen und Grundfragen der Unternehmungspolitik. Wiesbaden 1961.

Kosiol, Erich (Organisationsforschung): Grundlagen und Methoden der Organisationsforschung. Berlin 1959.

Kosiol, Erich (Unternehmung): Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum. Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. Reinbek bei Hamburg 1966.

Lenel, Hans Otto (Konzentration): Ursachen der Konzentration, unter besonderer Berücksichtigung der deutschen Verhältnisse. 2. neubearb. Aufl., Tübingen 1968.

Lersch, Philipp (Person): Aufbau der Person. 7. durchgesehene Aufl., München 1956.

Lippmann, Klaus (Erfolgsermittlung): Der Beitrag des ökonomischen Gewinns zur Theorie und Praxis der Erfolgsermittlung. Bd. 4 der Schriftenreihe des Instituts für Revisionswesen der Westfälischen Wilhelmsuniversität Münster, Düsseldorf 1970.

Löffelholz, Josef (Betriebswirtschaftslehre): Repetitorium der Betriebswirtschaftslehre. 3. überarb. u. erweiterte Aufl., Wiesbaden 1970.

Lerchner, H. (Probleme): Probleme empirischer Zielforschung. Diss. Berlin 1973.

Lompe, Klaus (Beratung): Wissenschaftliche Beratung der Politik. Ein Beitrag zur Theorie anwendender Sozialwissenschaften. Diss. Köln 1965.

Luce, R. Duncan; Raiffa, Howard (Games): Games and Decisions. New York 1957.

Machlup, Fritz (Wettbewerb): Wettbewerb im Verkauf. Göttingen 1966.

March, James G.; Simon, Herbert A. with the collaboration of Harald Guetzkow (Organizations): Organizations. Seventh printing, New York-London-Sidney 1966.

Marbach, Fritz (Wirtschaftskonzentration): Die Wirtschaftskonzentration. Eine Auseinandersetzung mit der Antikonzentrations-Ideologie, speziell Hans Otto Lenels. Düsseldorf, Wien 1964.

Marx, Karl (Kapital I): Das Kapital, Bd. I, Berlin-Ost 1953.

Mayntz, Renate (Organisation): Soziologie der Organisation. Hamburg-Reinbek 1963.

Menze, Hubert unter Mitarbeit v. Rolf Ley (Zusammenarbeit): Möglichkeiten unternehmerischer Zusammenarbeit ohne wettbewerbsbeschränkende Bindung. Berlin 1960.

Paleczek, Otto (Kooperation): Möglichkeiten und Grenzen der zwischenbetrieblichen Kooperation im Handwerk. Studien und Berichte des Forschungsinstituts für Handwerkswirtschaft an der Universität Frankfurt/M., Heft 67, Frankfurt/M. 1966.

Pfanzagl, Johann (Messen): Die axiomatischen Grundlagen einer allgemeinen Theorie des Messens. Würzburg 1959.

Priess, Friedrich (Handel): Kooperation im Handel. Frankfurt/M. 1969.

Probleme und Möglichkeiten der Kooperation (Probleme), hrsg. vom Institut für angewandte Sozial- u. Wirtschaftsforschung unter Mitarbeit von R. Groschupf, O.Hobler, H. Holek, G. Pöchl und G. Schaffer. Wien 1968.

Rasche, Hans O. (Kooperation): Kooperation, Chance und Gewinn. Einführung und Leitfaden für wirtschaftliche Zusammenarbeit. Heidelberg 1970.

Reichwald, Jost (Koalitionsformen): Die Koalitionsformen der mittelständischen Groß- und Einzelhandlungen. Diss. Köln 1964.

Rieger, Wilhelm (Privatwirtschaftslehre): Einführung in die Privatwirtschaftslehre. 3. unveränderte Aufl., Erlangen 1964.

Rössle, Karl (Betriebswirtschaftslehre): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 5. völlig neu bearb. u. erw. Aufl., Stuttgart 1956.

Rühle von Lilienstern, Hans (Kooperation): Konkurrenzfähiger durch zwischenbetriebliche Kooperation. Stuttgart 1963.

Rühle von Lilienstern, Hans; Hermann, Arnim; Neumann, Joachim (Beispiele): Praktische Beispiele zwischenbetrieblicher Kooperation. Stuttgart 1964.

Schäfer, Erich (Unternehmung): Die Unternehmung. Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. 6. Aufl., Köln u. Opladen 1966.

Schmidt-Sudhoff, Ulrich (Zielmodelle): Unternehmerische Zielmodelle und die Struktur des Zielsystems - eine Untersuchung zur Theorie des Unternehmerverhaltens. Diss. Köln 1966.

Schneider, Dieter J.G. (Unternehmungsziele): Unternehmungsziele und Unternehmungskooperation. Ein Beitrag zur Erklärung kooperativ bedingter Zielvariationen. Diss. Graz 1972.

Schnettler, Albert (Betriebsvergleich): Betriebsvergleich. Grundlagen und Praxis zwischenbetrieblicher Vergleiche. 3. völlig neu bearb. Aufl., Stuttgart 1961.

Schreiber, Margret (Gegengewichtsbildung): Kooperation als Gegengewichtsbildung. Bd. 4 der Reihe: Das Gegengewichtsprinzip in der Wirtschaftsordnung. Köln, Berlin, Bonn, München 1966.

Schüler, Hans (Erfolgsmessung): Probleme der Erfolgsmessung bei bedarfswirtschaftlichen Unternehmen, im besonderen bei Wohnungsbauunternehmen. Diss. Köln 1958.

Schulze, Hans Herbert (Messung): Zum Problem der Messung des wirtschaftlichen Handelns mithilfe der Bilanz. Berlin 1966 (auch als Diss. Freie Universität Berlin 1965).

Seebach, Gerhard (Lieferverträge): Langfristige Lieferverträge in der Industrie. Eine betriebswirtschaftliche Untersuchung. Diss. Erlangen-Nürnberg 1963.

Seyffert, Rudolf (Betriebswirtschaftslehre): Über Begriff, Aufgaben und Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre. 4. Aufl., Stuttgart 1957.

Sieben, Günter (Erfolgseinheiten): Bewertung von Erfolgseinheiten. Unveröffentlichte Habilitationsschrift, Köln 1968.

Siegwart, Hans; Bachmann, Pius H. (Industrie): Zusammenarbeit in der Industrie. Möglichkeiten und Probleme zwischenbetrieblicher Kooperation. Nr. 30 der Betriebswirtschaftlichen Mitteilungen, hrsg. vom Institut für Betriebswirtschaft an der Hochschule St. Gallen für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Bern 1964.

Simon, Herbert A. (Models): Models of Man. New York-London 1957.

Simon, Herbert A.; Smithburg, D.W.; Thompson, V.A. (Administration): Public Administration, New York 1950.

Steck, Rudolf (Kooperation): Formen und Auswirkungen betrieblicher Kooperation. Diss. Technische Universität Berlin 1967.

Stein, Claus (Zeitaspekt): Zur Berücksichtigung des Zeitaspekts in der betriebswirtschaftlichen Produktionstheorie. Diss. München 1965.

Strasser, Helge (Zielbildung): Zielbildung und Steuerung der Unternehmung. Wiesbaden 1966.

Szyperski, Norbert (Terminologie): Zur Problematik der quantitativen Terminologie in der Betriebswirtschaftslehre. Berlin 1962 (auch als Diss. Freie Universität Berlin 1961).

Thiemeyer, Theo (Gemeinwirtschaftlichkeit): Gemeinwirtschaftlichkeit als Ordnungsprinzip. Grundlegung einer Theorie gemeinnütziger Unternehmen. Berlin 1970.

Ulrich, Hans (Unternehmung): Die Unternehmung als produktives soziales System - Grundlagen der allgemeinen Unternehmungslehre. 2. überarbeitete Auflage, Bern und Stuttgart 1970.

Vanoni, Robert (Kartelle): Zur Begriffsbestimmung der Kartelle und Konzerne. Heidelberg 1931.

Vasthoff, Josef (Kooperation): Kooperation im Produktionsbereich der Landwirtschaft. Formen, theoretische Grundlagen und Bereiche. Sonderheft Nr. 20 der Zeitschrift "Agrarwirtschaft", hrsg. von W. Busch, A. Hanau, H. Kötter, H. Niehaus, R. Plate, P. Rintelen, O. Strecker, G. Weinschenk, E. Woermann, Hannover 1966 (auch als Diss. Göttingen 1965).

Wedekind, Günter (Unternehmen): Erwerbswirtschaftliche Unternehmen. Motive ihrer Gestaltung und Ermittlung ihrer Erfolge. Diss. Köln 1963.

Weisser, Gerhard (Einzelwirtschaften): Form und Wesen der Einzelwirtschaften - Theorie und Politik ihrer Stile. 1. Bd., 2. unveränderte Aufl., Göttingen 1949.

Wöhe, Günter (Einführung): Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 10. Aufl., Berlin, Frankfurt/M. 1970.

Wöhe, Günter (Grundprobleme): Methodologische Grundprobleme in der Betriebswirtschaftslehre. Meisenheim/Glan 1959.

Worpitz, Hans Georg (Funktionseinengung): Probleme der Funktionseinengung im mittelständischen Handel unter besonderer Berücksichtigung des Einzelhandels (Funktionsausgliederung - Funktionsfortfall). Nr. 12 der Schriften zur Handelsforschung, hrsg. von R. Seyffert in Gemeinschaft mit E.Sundhoff, H.Buddeberg und R.Nieschlag, Köln u. Opladen 1960 (auch als Diss. Frankfurt/M. 1958).

b) Beiträge in Sammelwerken

Albach, Horst (Betrieb): Betrieb. In: Sowjetsystem und demokratische Gesellschaft - Eine vergleichende Enzyklopädie. Hrsg. Claus Dieter Kernig u.a. Bd. I, Freiburg, Basel, Wien 1966.

Albert, Hans (Modell-Platonismus): Modell-Platonismus. Der neoklassische Stil des ökonomischen Denkens in kritischer Beleuchtung. In: Sozialwissenschaft und Gesellschaftsgestaltung. Festschrift für Gerhard Weisser, hrsg. von F.Karrenberg und H.Albert, Berlin 1963.

Albert, Hans (Theorie): Eine Theorie des Modellverhaltens großer Unternehmungen. Bemerkungen zu Baumols neuem Buch. In: Jahrbuch für Nationalökonomie und Statistik, Band 173, 1961.

Albert, Hans (Wertfreiheit): Wertfreiheit als methodisches Prinzip. Zur Frage der Notwendigkeit einer normativen Sozialwissenschaft. In: Logik der Sozialwissenschaften. Hrsg. Ernst Topitsch. 3. Aufl., Köln-Berlin 1966.

Albert, Hans (Wissenschaft): Wissenschaft und Politik. In: Probleme der Wissenschaftstheorie, Festschrift für Victor Kraft, hrsg. von E.Topitsch, Wien 1960.

Arndt, Helmut; Ollenburg, Günter (Konzentration): Begriff und Arten der Konzentration. In: Die Konzentration in der Wirtschaft, hrsg. von H.Arndt, Bd. 1: Stand der Konzentration (Schriften des Vereins für Socialpolitik, N.F. 20), Berlin 1960.

Bidlingmaier, Johannes (Begriff): Begriff und Formen der Kooperation im Handel. In: Absatzpolitik und Distribution. Karl Christian Behrens zum 60. Geburtstag, hrsg. von J.Bidlingmaier, H.Jacobi, E.W. Uherek. Sonderband der Studienreihe "Betrieb und Markt", hrsg. von K.C.Behrens, Wiesbaden 1967.

Bidlingmaier, Johannes (Konzeptionen): Unternehmenspolitische Konzeptionen. In: Analysen und Unternehmungstheorie. Festschrift für Illetschko zum 70. Geburtstag. Hrsg. Karl Lechner, Berlin 1972.

Borchardt, Knut (Konzentrationsgrad): Zur Problematik eines optimalen Konzentrationsgrades. In: Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik. Bd. 176, Stuttgart 1964.

Bratschitsch, Rudolf (Unternehmenskooperation): Möglichkeiten der Unternehmenskooperation. In: Grundlagen der Unternehmenskooperation, hrsg. von der wissenschaftlichen Abteilung der Bundeskammer der gewerblichen Wirtschaft, Wien 1968.

Cyert, Richard M.: March, James G. (Organizational Objektives): A Behavioral Theory of Organizational Objektives. In: Modern Organization Theory - A Symposium of the Fondation for Research and Human Behavior. Ed. by Mason Haire, New York - London 1959.

Diederich, Helmut (Betriebswirtschaftslehre): Grundtatbestände der Betriebswirtschaftslehre. In: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre - in programmierter Form, hrsg. von H.Jacob, Wiesbaden 1969.

Dürrhammer, Willy (Kooperation): Konzentration und Kooperation in der Marktwirtschaft. In: Kooperation und Konzentration der Unternehmungen im Wettbewerb. Vorträge des 17. Deutschen Betriebswirtschafter-Tages, hrsg. von der Deutschen Gesellschaft für Betriebswirtschaft, Berlin 1964.

Flohr, Heiner (Unternehmenserfolg): Zur Ermittlung des Unternehmenserfolges. In: Sozialwissenschaft und Gesellschaftsgestaltung. Festschrift für Gerhard Weisser, hrsg. von F.Karrenberg und H.Albert, Berlin 1963.

Grochla, Erwin (Unternehmung): Unternehmung und Betrieb. In: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, Bd. 10, Stuttgart, Tübingen, Göttingen 1959.

Hefermehl, Wolfgang (Informationsverträge): Informationsverträge und Kartellrecht. In: Kooperative Marktinformation, kartellrechtliche, verfassungsrechtliche und ökonomische Würdigung, hrsg. vom Arbeitskreis Kartellgesetz im Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI), Köln, Berlin, Bonn, München 1967.

Henzler, Reinhold (Konzentrationsprobleme): Konzentrationsprobleme in der Unternehmungssphäre. In: Die Konzentration in der Wirtschaft, hrsg. von H.Arndt, Bd. 2: Ursachen der Konzentration (Schriftenreihe des Vereins für Socialpolitik, N.F. 20), Berlin 1960.

Hilger, Peter (Kooperation): Kooperation, der gemeinsame Erfolg. In: Verkehrsbetriebe im Wettbewerb. Handbuch für Betriebspraxis und Rationalisierung im Speditions-, Lagerei- und Straßenverkehrsgewerbe, hrsg. von P.Hilger, 1. Ergänzungslieferung XI/1967, Kennzahl 3320, Berlin 1967.

Käfer, Karl (Erfolgsanalyse): Erfolgsanalyse. In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 3. völlig neu bearb. Aufl., Bd. I, Stuttgart 1956.

Kern, Werner (Betrieb): Der Betrieb als Faktorkombination. In: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre - in programmierter Form, hrsg. von H.Jacob, Wiesbaden 1969.

Klatt, Sigurt (Kooperation): Hindernisse einer Kooperation im Verkehr. In: Kooperation im Verkehr, Beiträge zur Verkehrs- und Gewerbepolitik, hrsg. von H.Schmitt, Bad Godesberg 1969.

Lewin, Kurt; Dembo, Tamara; Festinger, C.; Sears, Pauline S. (Aspiration): Level of Aspiration. In: Personality and the Behavior Disorders, Vol. 1, ed. by J.Mc V.Hunt, New York 1944.

Marschak, Jacob (Economic Theory): Towards an Economic Theory of Organization and Information. In: Decision Process, ed. by R.M. Thrall, C.H. Combs and R.L.Davis. New York - London 1954.

Metzner, Siedfried (Kooperation): Kooperation und Koordination im Automobilgeschäft. In: Kooperation und Konzentration der Unternehmungen im Wettbewerb. Vorträge des 17. Deutschen Betriebswirtschafter-Tages, hrsg. von der Deutschen Gesellschaft für Betriebswirtschaft, Berlin 1964.

Mommsen, Ernst Wolf (Großraumwirtschaft): Kooperation als Weg zur Großraumwirtschaft in Industrie, Handel und Finanz. In: Management International, Sonderband über die 5. Europäische Management Konferenz des CECIOS v. 13.-16.VI.1965, Wiesbaden 1966.

Pohle, Wolfgang (Kooperation): Die Erwartung der Unternehmen in bezug auf eine Erleichterung von Kooperation und Konzentration im Kartellrecht der Europäischen Gemeinschaft und der Mitgliedstaaten. In: Kooperation und Konzentration der Unternehmen im Rahmen der europäischen Wettbewerbspolitik und des europäischen Kartellrechts, hrsg. von der Deutschen Gesellschaft für Betriebswirtschaft, Berlin 1969.

Potthoff, Erich (Personalwesen): Personalwesen. In: Handbuch der Wirtschaftswissenschaften, hrsg. von K.Hax und Th.Wessels, 2. überarb. u. erw. Aufl., Bd. I, Köln u. Opladen 1966.

Potthoff, Erich (Unternehmungsorganisation): Unternehmungsorganisation. In: Handbuch der Wirtschaftswissenschaften, hrsg. von K.Hax, Th. Wessels, 2. überarb. u. erw. Aufl., Bd. I, Köln u. Opladen 1966.

Prange, Herbert (Kooperation): Kooperation und Konzentration der Bauunternehmungen im Wettbewerb. In: Kooperation und Konzentration der Unternehmungen im Wettbewerb. Vorträge des 17. Deutschen Betriebswirtschafter-Tages, hrsg. von der Deutschen Gesellschaft für Betriebswirtschaft, Berlin 1964.

Rauschenbach, Gerhard (Anpassung): Die Anpassung des deutschen Kartellrechts an die europäische Entwicklung der Kooperation und Konzentration von Unternehmen. In: Kooperation und Konzentration der Unternehmen im Rahmen der europäischen Wettbewerbspolitik und des europäischen Kartellrechts, hrsg. von der Deutschen Gesellschaft für Betriebswirtschaft, Berlin 1969.

Rittner, Fritz (Kooperation): Kooperation zwischen Gesellschafts- und Kartellrecht. In: Theorie und Praxis der Kooperation. Hrsg. Erik Boettcher, Tübingen 1972.

Rühle von Lilienstern, Hans (Gemeinschaftsarbeit): Zwischenbetriebliche Gemeinschaftsarbeit als Instrument der Wirtschaftlichkeit. In: Kooperation und Konzentration der Unternehmungen im Wettbewerb. Vorträge des 17. Deutschen Betriebswirtschafter-Tages, hrsg. von der Deutschen Gesellschaft für Betriebswirtschaft, Berlin 1964.

Rühle von Lilienstern, Hans (Organisation): Die Organisation der zwischenbetrieblichen Kooperation. In: Organisationsleiter-Handbuch, hrsg. von A.Degelmann, in Zusammenarbeit mit dem Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft, München 1968.

Rühle von Lilienstern, Hans (Unternehmensplanung): Unternehmensplanung und zwischenbetriebliche Kooperation. In: Unternehmensplanung als Instrument der Unternehmensführung, Bd. 9 der Schriftenreihe der Arbeitsgemeinschaft Planungsrechnung e.V. (AGPLAN), Wiesbaden 1965.

Schneider, Dieter J.G. (Zielbestimmung): Zur Problematik der Zielbestimmung in Marketingkooperationen. In: Modernes Marketing - Moderner Handel. Festschrift zum 65. Geburtstag v. K.C.Behrens. Hrsg. J. Bidlingmaier, Wiesbaden 1972.

Schwantag, Karl (Planung): Planung und Kontrolle des Erfolgs im System einer geschlossenen Planungsrechnung. In: Unternehmensplanung als Instrument der Unternehmensführung, Bd. 9 der Schriftenreihe der Arbeitsgemeinschaft Planungsrechnung e.V. (AGPLAN), Wiesbaden 1965.

Schwarz, Horst (Organisation): Organisation einzelner Unternehmensbereiche. In: Organisation, TFB-Handbuchreihe, Bd. I, hrsg. von E.Schnaufer und K.Agthe, Berlin, Baden-Baden 1961.

Seidenfus, Hellmuth Stefan (Marktinformation): Kooperative Marktinformation und Wettbewerbsordnung. In: Kooperative Marktinformation, kartellrechtliche, verfassungsrechtliche und ökonomische Würdigung, hrsg. vom Arbeitskreis Kartellgesetz im Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI), Köln, Berlin, Bonn, München 1967.

Sertl, Walter (Kooperation): Möglichkeiten der Kooperation für Erzeugungsbetriebe. In: Grundlagen der Unternehmenskooperation, hrsg. von der wissenschaftlichen Abteilung der Bundeskammer der gewerblichen Wirtschaft, Wien 1968.

Siegel, Sidney (Decision Making): Level of Aspiration and Decision Making. In: Decision and Choise, ed. by S. Messik and A.H. Brayfield, New York - San Francisco - London - Toronto 1964.

Steigerwald, H.-J. (Unternehmensplanung): Unternehmensplanung und Kooperation. In: Kooperation und Konzentration der Unternehmungen im Wettbewerb. Vorträge des 17. Deutschen Betriebswirtschafter-Tages, hrsg. von der Deutschen Gesellschaft für Betriebswirtschaft, Berlin 1964.

Topitsch, E. (Leerformeln): Über Leerformeln. Zur Pragmatik des Sprachgebrauchs in Philosophie und politischer Theorie. In: Probleme der Wissenschaftstheorie, Festschrift für Victor Kraft, hrsg. von E.Topitsch, Wien 1960.

Weisser, Gerhard (Gegenstand): Gegenstand und Hauptprobleme der Morphologie der einzelwirtschaftlichen Gebilde unter besonderer Berücksichtigung der öffentlichen und freigemeinwirtschaftlichen Unternehmen. In: Die Morphologie der einzelwirtschaftlichen Gebilde und ihre Bedeutung für die Einzelwirtschaftspolitik, Schriften des Seminars für Genossenschaftswesen an der Universität zu Köln, Bd. 1, Göttingen 1957.

Weisser, Gerhard (Wirtschaft): Wirtschaft. In: Handbuch der Soziologie, hrsg. von W.Ziegenfuß, Stuttgart 1956.

White, C. Michael (Goals): Multiple Goals in the Theory of the Firm. In: Linear Programming and the Theory of the Firm, ed. by K.E. Boulding and W.A. Spivey, New York 1960.

Wittgen, Robert (Zielproblematik): Zur Zielproblematik des Genossenschaftsbetriebes. In: Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik, hrsg. von H.-D. Ortlieb und B.Molitor, 12.Jhg., Tübingen 1967.

Zwiedineck-Südenhorst, Otto v. (homo oeconomicus): Der Begriff homo oeconomicus und sein Lehrwert. In: Mensch und Wirtschaft, Aufsätze und Abhandlungen zur Wirtschaftstheorie und Wirtschaftspolitik von Zwiedineck-Südenhorst, Bd. 1, Berlin 1955. (Wiederabdruck aus: Jahrbuch für Nationalökonomie und Statistik, 1934).

c) Aufsätze in Zeitschriften und Zeitungen

Aczel, J.; Pfanzagl, Johann (Subjective Probability): Remarks on the Measurement of Subjective Probability and Information. In: Metrika, Vol. 11 (1966).

Andreae, Clemens A.; Schoen, Dieter (Kooperation): Möglichkeiten mittelständischer Kooperation. In: Der Volkswirt, 16. Jhg. (1962), Nr. 42.

Aschoff, Albrecht (Kooperation): Kooperation und Gesetzgebung. In: Management International, internationale Zeitschrift für Betriebswirtschaft und Unternehmensführung, Heft 2/3, 1965.

Atkinson, John W. (Risk-Taking Behavior): Risk-Taking Behavior. In: Psychological Review, Vol. 64 (1957).

Behrens, Friedrich Stephan (Wettbewerbsbegriff): Der Wettbewerbsbegriff des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen. In: Neue Juristische Wochenschrift, 11. Jhg. (1958), Heft 13.

Bickel, Wolfgang (Kooperation): Klein-, Mittel- und Großbetriebe. Möglichkeiten und Grenzen der Kooperation. In: GfM-Mitteilungen zur Markt- und Absatzforschung, 11. Jhg. (1965), Heft 4.

Bidlingmaier, Johannes (Kooperation): Kooperation macht stärker. In: Der Volkswirt, 22. Jhg. (1968), Heft 50.

Bierfelder, Wilhelm H. (Typologie): Ansätze einer Typologie der unternehmerischen Entscheidungen. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 31. Jhg. (1961), Heft 9.

Blümle, Ernst-Bernd (Verbandserfolg): Zur Messung des Verbandserfolgs. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 17. Jhg. N.F. (1965), S. 558.

Busse v. Colbe, Walther (Entwicklungstendenzen): Entwicklungstendenzen in der Theorie der Unternehmung. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 34. Jhg. (1964), S. 615.

Chmielewicz, Klaus (Formalstruktur): Die Formalstruktur der Entscheidung. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 40. Jhg. (1970).

Dinkelbach, Werner (Entscheidungen): Unternehmerische Entscheidungen bei mehrfacher Zielsetzung. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 32. Jhg. (1962), Heft 12.

Everling, Wolfgang (Verbundeffekt): Der Verbundeffekt und seine Erfassung. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis. 15, Jhg. (1963), Heft 4.

Festinger, L. (Theory): A Theory of Social Comparison Process. In: Human Relations, Vol. 7 (1954).

Friedrich, Gert; Hartmann, Karl (Kooperation): Zur Kooperation sozialistischer Industriebetriebe. In: Wirtschafts-Wissenschaft, 15. Jhg. (1967), Heft 4, Berlin-Ost 1967.

Fürst, Reinmar (Rationalisierung): Rationalisierung durch Kooperation. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 17. Jhg. (1965), Heft 4.

Gerth, Ernst (Strukturzusammenhänge): Strukturzusammenhänge der zwischenbetrieblichen Kooperation. Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 18. Jhg. (1966), Heft 1 und 2.

Griesbach, Bernhard (Grundlagen): Grundlagen für die Anwendung und Auslegung des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen. In: Der Betriebsberater, 17. Jhg. (1962), Heft 26.

Gutknecht, B. (Kooperation): Die zwischenbetriebliche Kooperation. In: Der Unternehmer, Wien 1969, Beilage zu Heft 1/2.

Hauschild, Jürgen (Unternehmensziel): Zur Artikulation von Unternehmenszielen. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaftliche Forschung, 22. Jhg. (1970).

Hax, Herbert (Erfolgsmaßstab): Der Bilanzgewinn als Erfolgsmaßstab. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 34. Jhg. (1964), Heft 10.

Henzel, Friedrich (Kooperation): Kooperation von Produktionbetrieben. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 38. Jhg. (1968), Heft 11.

Kartte, Wolfgang (Spezialisierungskartelle): Die Erleichterung für Spezialisierungskartelle durch die Kartellgesetznovelle. In: Der Betriebsberater, 20. Jhg. (1965), Heft 26.

Kartte, Wolfgang (Kartellpolitik): Die Kartellpolitik wird realistischer. Chancen für kleinere und mittlere Unternehmen. In: Der Volkswirt, 17. Jhg. (1963), Heft 45.

Knapp, Horst (Kooperation): Was ist wirklich von der Kooperation zu halten? In: Der Unternehmer, Wien 1970, Heft 3/4.

Knoblich, Hans (Kooperation): Zwischenbetriebliche Kooperation. Wesen, Formen und Ziele. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 39. Jhg. (1969), Heft 8.

Koch, Helmut (Grundfragen): Über einige Grundfragen der Betriebswirtschaftslehre. In: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, 9. Jhg. (1957), S. 569.

Kühnau, Martin (Erfolgsbegriffe): Zur Systematik der Erfolgsbegriffe in der Periodenerfolgsrechnung der Unternehmung. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 29. Jhg. (1959), Heft 2.

Machlup, Fritz (Analysis): Marginal Analysis and Empirical Research. In: The American Economic Review, 1946, S. 519.

Marschak, Jacob (Teams): Elements for a Theory of Teams. In: Management Science, Vo. I/II (1955/56).

Morgenstern, Oskar (Voraussicht): Vollkommene Voraussicht und wirtschaftliches Gleichgewicht. In: Zeitschrift für Nationalökonomie, Bd. 6 (1935), S. 337.

Neuhof, Bodo (Informationen): Die Präzisierung von Informationen über Ziele zur Steuerung betrieblicher Mittelentscheidungen. In: Neue Betriebswirtschaft, 25. Jhg. (1972).

Nieschlag, Robert (Unternehmungsverbund): Der moderne Unternehmungsverbund. In: Der österreichische Betriebswirt, 16. Jhg. (1966), Heft 1.

Philips, Louis (Markttransparenz): Markttransparenz in Theorie und Wirklichkeit. In: Wirtschaft und Wettbewerb, 14. Jhg. (1964), Heft 3.

Poeche, Jürgen (Zusammenarbeit): Maßnahmen zur Förderung der nationalen und internationalen zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit. In: Der Betriebsberater, 21. Jhg. (1966), Heft 34.

Priess, Friedrich (Kooperation): Kooperation - Wunschbild oder Wirklichkeit? In: Rationeller Handel, Nr. 12, 1965.

Rühle von Lilienstern, Hans (Chance): Gemeinschaftsarbeit - die Chance der Mittel- und Kleinbetriebe. In: Der Volkswirt, 16. Jhg. (1962), Heft 30.

Rühle von Lilienstern, Hans (Verbandsmarktforschung): Grenzen der Verbandsmarktforschung. In: GFM-Mitteilungen zur Markt- und Absatzforschung, 10. Jhg. (1964), Nr. 1.

Rühle von Lilienstern, Hans (Beschaffung): Möglichkeiten und Grenzen der Kooperation in der Beschaffung. In: Der Industrielle Einkauf, Nr. 6, 1964.

Sauermann, Heinz; Selten, Reinhard (Anspruchsanpassungstheorie): Anspruchsanpassungstheorie der Unternehmung. In: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, Bd. 118 (1962), S. 577.

Schäfer, Erich (Mehrwert): Vom Mehrwert zur Wertschöpfung. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 21. Jhg. (1951), Heft 8/9.

Schlichting, Wolfhart (Kooperation): Zwischenbetriebliche Kooperation in Speditionsbetrieben. In: Verkehr, 21. Jhg. (1965), Heft 45.

Schmidt, Eberhard (Kooperation): Kooperation von Unternehmen als Mittel der Stabilisierung und Produktionssteigerung. In: Management International, 5. Jhg. (1965), Heft 2/3.

Schneider, Dieter J.G. (Kooperation): Das Wesen der zwischenbetrieblichen Kooperation. Versuch einer Klärung des Begriffs. In: Der österreichische Betriebswirt, 20. Jhg. (1970), Heft 1/2.

Schneider, Erich (Entwicklungen): Bemerkungen zu einigen neueren Entwicklungen der Theorie der Unternehmung. In: Weltwirtschaftliches Archiv, Bd. 83, 1959, II, S. 93.

Schneider, Olaf (Konzentration): Der Begriff der Konzentration. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 30. Jhg. (1960), Heft 10.

Sieben, Günter (Erfolgserhaltung): Prospektive Erfolgserhaltung. Ein Beitrag zur Lehre von der Unternehmungserhaltung. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 34. Jhg. (1964), Heft 10.

Siegel, Sidney (Aspiration): Level of Aspiration and Decision Making. In: Psychological Review, Vol. 64 (1957).

Siegwart, Hans (Zusammenarbeit): Probleme der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit in der Industrie. In: Die Unternehmung, 19. Jhg. (1965), Heft 2.

Sölter, Arno (Kooperationspolitik): Grundzüge industrieller Kooperationspolitik. In: Wirtschaft und Wettbewerb, 16. Jhg. (1966), Heft 3.

Sölter, Arno (Wettbewerbsförderung): Wettbewerbsförderung durch Gruppenkooperation. Ein Weg zur Strukturanpassung der mittelständischen Industrie. In: Industriekurier, Nr. 192, 1963, Sonderausgabe Werbung vom 12.12.63.

Starbuck, William H. (Aspiration): Level of Aspiration Theory and Economic Behavior. In: Behavioral Science, Vol. 8 (1963).

Szyperski, Norbert (Unternehmensleitung): Das Setzen von Zielen - Primäre Aufgabe der Unternehmensleitung. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 41. Jhg. (1971).

Thiemeyer, Theo (Erfolgswürdigung): Erfolgswürdigung bei gemeinwirtschaftlichen Unternehmen. In: Analen der Gemeinwirtschaft, 34. Jhg. (1965), S. 251.

Thiemeyer, Theo (Erfolgsermittlungsmethoden): Erkenntniswert und Grenzen der klassischen Erfolgsermittlungsmethoden. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, 10. Jhg. (1959), S. 550.

Thompson, James D.; Mc Ewen, William J. (Goals): Organizational Goals and Environment: Goal-Setting as an Interaction Process. In: American Sociological Review, Vol. 23 (1958).

Tietz, Bruno (Kooperation): Der Weg zur totalen Kooperation. In: Mitteilungen der Forschungsstelle für den Handel, 8. Jhg. (1967), Neue Folge Nr. VIII/8/9, VIII/10, VIII/11.

Vasthoff, Josef (Begriff): Begriff, Wesen und Systematik der Kooperation in der Landwirtschaft. In: Agrarwirtschaft, 14. Jhg. (1965), Heft 1.

Weller, Thorismund (Wettbewerb): Die Theorie des funktionsfähigen Wettbewerbs und ihre Bedeutung für die Kooperation im Mittelstand. In: Die Aussprache, 17. Jhg. (1967), Heft 5/6.

Woodfield, Leon W. (Uncertainty): Lessening the Dangers of Uncertainty. In: Management Services, Vol. 4 (1967).

Wysocki, Klaus v. (Rationalisierung): Rationalisierung durch Ausgliederung von Betriebsaufgaben. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 31. Jhg. (1961), Heft 1.

d) Sonstige Quellen

Bundeskartellamt (Tätigkeitsbericht): Berichte des Bundeskartellamtes über seine Tätigkeit sowie über Lage und Entwicklung auf seinem Aufgabengebiet (§ 50 GWB). 1965: Bundestagsdrucksache, V. 530.

Deutscher Bundestag (GWB-Begründung): Begründung zu dem Entwurf eines Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen, Regierungsbegründung, Bundestagsdrucksache II/1158, S. 21.

Deutscher Bundestag (Konzentrationsenquête): Bericht über das Ergebnis einer Untersuchung der Konzentration in der Wirtschaft v. 29.2.1964. Bundestagsdrucksache IV/2320.

Lebenslauf

Am 23. Juli 1940 wurde ich als erstes Kind des Diplom-Volkswirts Dr. Hubertus Herz und seiner Ehefrau Dr. Luise, geb. Boehme, in Breslau geboren.

Im Frühjahr 1945 verließen wir Schlesien und flohen nach Bad Hersfeld in Hessen, wo ich im Herbst 1946 eingeschult wurde.

Ostern 1950 wechselte ich in die Sexta des altsprachlichen Zweiges der Alten Klosterschule zu Bad Hersfeld über und bestand dort im Februar 1960 die Reifeprüfung.

Ab April 1960 folgte eine zweijährige Dienstzeit bei der Bundeswehr, die ich im März 1962 als Reserveoffizier beendete.

Mein betriebswirtschaftliches Studium begann ich im Sommersemester 1962 an der Johann Wolfgang Goethe-Universität in Frankfurt/M., die ich zum Wintersemester 1963/64 verließ, um mich an der Hochschule für Welthandel in Wien einzuschreiben. Im Sommersemester 1964 setzte ich mein Studium an der Freien Universität Berlin fort und legte im Wintersemester 1967/68 das Examen zum Diplom-Kaufmann ab.

Seit April 1968 war ich als wissenschaftlicher Hilfsassistent und seit November 1970 als wissenschaftlicher Assistent am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Freien Universität angestellt und in der Funktion eines Tutors für Volkswirtschaftslehre mit der Ausbildung der Studenten beauftragt.